

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CSE – CENTRO SOCIOECONÔMICO
CAD – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Henrique de Oliveira Kaminski

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO EM MICROEMPRESAS
COMERCIAIS DE 3 MUNICÍPIOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis – SC

2015

Henrique de Oliveira Kaminski

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO EM MICROEMPRESAS
COMERCIAIS DE 3 MUNICÍPIOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: diagnóstico organizacional, gestão de microempresas

Orientador: Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo

Florianópolis – SC

2015

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela
Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Henrique de Oliveira Kaminski

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO EM MICROEMPRESAS
COMERCIAIS DE 3 MUNICÍPIOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela
Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, _____ de _____ de 2015.

Profª. Evelize Welzel Drª.
Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Profª. Pedro Antonio de Melo, Dr.
Orientador
UFSC

Prof. Marilda Todescat, Dra.
Avaliador
UFSC

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Avaliador
UFSC

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar meu agradecimento ao Professor Dr. Pedro Melo, que motivou, incentivou e abriu portas, sempre preocupado com todas as etapas do trabalho.

Também à Anacleto Ortigara, diretor técnico do Sebrae-SC, Soraya Tonelli, Coordenadora Regional Sebrae-SC e Denilson Coelho, Sebrae-SC, que auxiliaram abrindo portas e oferecendo dicas e sugestões na aplicação da pesquisa.

De igual forma aos responsáveis pela CDL de Florianópolis e Palhoça, Solange Kuchiniski, Superintendente CDL Florianópolis, Rodrigo Cidade, Gerente Administrativo Financeiro da CDL Florianópolis, Grazielle Batista, CDL Palhoça, que se mostraram dispostos em ajudar no desenvolvimento do trabalho enviando o questionário aos associados e reforçando a importância e relevância da pesquisa.

Por fim, agradeço a todos os lojistas que responderam ao questionário, tanto de maneira presencial quanto virtual.

RESUMO

Este trabalho buscou realizar um diagnóstico nas microempresas comerciais da grande Florianópolis, abrangendo as áreas de finanças, estratégia, marketing, pessoas e processos. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de definir as principais práticas de gestão em cada uma dessas áreas para uma microempresa. Em seguida foi elaborada uma pesquisa quantitativa através da utilização de um questionário para mensurar a maturidade dessas práticas nas 35 empresas pesquisadas, sendo que foi uma amostra não-probabilística por acessibilidade. O resultado da pesquisa mostrou que a área mais carente de atenção é a gestão de pessoas com um resultado geral de apenas 46% de satisfação dentro de uma gestão básica, em seguida processos com 53%, estratégia com 57%, e a maior atenção dos empresários encontra-se em marketing com 69% e finanças com 71%. Mesmo com maior parte da atenção em marketing e finanças, os respondentes ainda não satisfazem os requisitos básicos, visto que não atingiram os 100% de uma gestão básica.

Palavras chave: diagnóstico organizacional, gestão de microempresas, administração de empresas.

ABSTRACT

This study attempts to make a diagnosis in commercial micro-enterprises of the region of Florianopolis, covering the areas of finances, strategy, marketing, people and processes. For that, was carried out a literature research to identify the main management practices in each of these areas for a micro enterprise. Then, it was designed a qualitative and quantitative research with a questionnaire to measure the maturity of these practices in 35 companies surveyed, and it was a non-probabilistic sample by accessibility. The survey results showed that the neediest of attention area is the people management with a general result of only 46% satisfaction within a basic management, then processes with 53%, strategy with 57%, and most of the attention of the business owners is in marketing with 69% and finances with 71%. Even with most of the attention in marketing and finances, respondents not yet satisfy the basic requirements, as they did not reach 100% of basic management.

Key words: organizational diagnosis, management of small companies, business administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de empresas segundo o porte em Santa Catarina	22
Figura 2: Participação setorial em Santa Catarina	23
Figura 3: Sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007 em Santa Catarina	24
Figura 4: Mortalidade de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007 em Santa Catarina	24
Figura 5: Sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, por unidade da federação e setores	25
Figura 6: Sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, nas capitais	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens da Entrevista	29
Tabela 2 – Comparativo da Gestão Financeira.....	39
Tabela 3 – Comparativo Gestão Estratégica.....	42
Tabela 4 – Comparativo Gestão de Marketing.....	45
Tabela 5 – Comparativo Gestão de Pessoas	49
Tabela 6 – Comparativo Gestão de Processos.....	51
Tabela 7 – Peso dos Itens em Finanças	54
Tabela 8 – Peso dos Itens em Estratégia.....	55
Tabela 9 – Peso dos Itens em Marketing.....	55
Tabela 10 – Peso dos Itens em Pessoas	56
Tabela 11 – Peso dos Itens em Processos.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado Geral – Colunas	57
Gráfico 2 - Resultado Geral – Radar.....	58
Gráfico 3 - Resultado Geral Florianópolis	59
Gráfico 4 - Resultado Geral São José	60
Gráfico 5 – Resultado Geral Palhoça.....	61
Gráfico 6 – Gestão Financeira Geral.....	62
Gráfico 7 – Gestão Financeira Florianópolis	63
Gráfico 8 – Gestão Financeira São José.....	63
Gráfico 9 – Gestão Financeira Palhoça.....	64
Gráfico 10 – Gestão Estratégica Geral.....	65
Gráfico 11 – Gestão Estratégica Florianópolis	66
Gráfico 12 – Gestão Estratégica São José.....	66
Gráfico 13 – Gestão Estratégica Palhoça	67
Gráfico 14 – Gestão de Marketing Geral	68
Gráfico 15 – Gestão de Marketing Florianópolis.....	69
Gráfico 16 – Gestão de Marketing São José	70
Gráfico 17 – Gestão de Marketing Palhoça	71
Gráfico 18 – Gestão de Pessoas Geral	72
Gráfico 19 – Gestão de Pessoas Florianópolis.....	73
Gráfico 20 – Gestão de Pessoas São José	73
Gráfico 21 – Gestão de Pessoas Palhoça	74
Gráfico 22 – Gestão de Processos Geral	75
Gráfico 23 – Gestão de Processos Florianópolis	76
Gráfico 24 – Gestão de Processos São José	77
Gráfico 25 – Gestão de Processos Palhoça	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Objetivos.....	20
1.2	Justificativa	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	Cenário Santa Catarina e Grande Florianópolis	22
2.2	Diagnóstico Organizacional.....	25
2.2.1	Conceitos	25
2.2.2	Objetivos e Importância.....	27
2.2.3	Metodologias de Diagnóstico	28
2.2.4	Modelos de Diagnóstico	32
2.3	Gestão de Microempresas	35
2.3.1	Gestão Financeira	37
2.3.2	Gestão Estratégica	40
2.3.3	Gestão de Marketing.....	43
2.3.4	Gestão de Pessoas	46
2.3.5	Gestão de Processos	50
3	METODOLOGIA	52
4	DESENVOLVIMENTO	57
4.1	Resultado Geral.....	57
4.1.1.	Florianópolis.....	58
4.1.2.	São José	59
4.1.3.	Palhoça	60
4.2	Gestão Financeira	61
4.2.1	Florianópolis.....	63

4.2.2	São José.....	63
4.2.3	Palhoça	64
4.3	Gestão Estratégica	64
4.3.1	Florianópolis	66
4.3.2	São José.....	66
4.3.3	Palhoça	67
4.4	Gestão de Marketing	67
4.4.1	Florianópolis	69
4.4.2	São José.....	70
4.4.3	Palhoça	71
4.5	Gestão de Pessoas.....	71
4.5.1	Florianópolis	73
4.5.2	São José.....	73
4.5.3	Palhoça	74
4.6	Gestão de Processos	74
4.6.1	Florianópolis	76
4.6.2	São José.....	77
4.6.3	Palhoça	78
4.7	Sugestão de Melhorias à Gestão das Microempresas.....	78
5	CONCLUSÕES	80
	REFERÊNCIAS.....	82
	APÊNDICE A	84

1 INTRODUÇÃO

As microempresas exercem um papel fundamental e de grande importância na economia do país e do estado de Santa Catarina. De acordo com publicação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, essas empresas correspondem a 99,2% do total de empresas existentes no estado, e são responsáveis por 58,6% dos empregos formais (SEBRAE-SC, 2013g). Logo, grande parte da economia e do número de empregos são atribuídas a elas. Na mesma publicação é possível ver que do total de empresas do estado, 86,3% estão no setor terciário, ou seja, a maioria das empresas do estado exercem atividades ou comerciais ou de prestação de serviço. E ainda, só na região da grande Florianópolis a taxa de mortalidade de tais empresas em dois anos é de 30,1% (SEBRAE-DF, 2013), número esse diretamente relacionado ao período analisado, sendo assim, se ao invés de olhar para dois anos de vida olhar para cinco, a taxa de mortalidade será maior.

De acordo então com as taxas apresentadas, a cada 100 microempresas comerciais abertas em Florianópolis em 2013, hoje em 2015, cerca de 30 delas foram fechadas, estão fechando ou fecharão as portas. E esse fato torna-se preocupante quando lembramos de que 99,2% das empresas do estado são classificadas em micro ou pequenas empresas, e que o setor terciário de comércio representa 37% da atividade empresarial do estado. Se ao invés de olharmos para 100 empresas olharmos para 1.000, Serão 300 empresas fechando portas, empregos deixando de existir, gastos governamentais com seguro desemprego, problemas sociais e econômicos; se olharmos para 10.000, serão 3.000 fechando; e assim consequentemente.

Todos esses números apenas demonstram a realidade que nos cerca, e trazem a questão para a vida cotidiana. É muito comum ver pelas ruas estabelecimentos que ora já foram um restaurante, depois um salão de beleza, depois um petshop, após isso uma loja de roupas e assim por diante. Esse fato está muito presente em nosso cotidiano, e ocorre em diversos locais. Mas a culpa desse fenômeno com certeza não é o ponto em que se localiza, como afirmam alguns leigos no assunto. Não é possível que o motivo de diversos negócios fracassarem nos lugares em que se encontram se dê só e exclusivamente devido a fatores externos. Logo, torna-se de vital importância descobrir os motivos e causas dessa mortalidade e, se possível, tratá-los.

Analisando o histórico por trás dessa questão das microempresas, pode-se ver que o Brasil é um país com baixo índice de educação básica e superior, e também possui muito pouco tempo de

estudo se comparado com as nações desenvolvidas. Dentro desse quadro, com certeza todas as áreas do conhecimento não são exploradas como deveriam nas escolas, mas especialmente a matemática sofre muito com esse fato. Existe um paradigma de aversão a essa matéria, e a quase tudo que envolve algum tipo de cálculo. Logo, podemos ver um reflexo disso até nos cursos de administração, em uma certa aversão às matérias que envolvem cálculos, sejam finanças, produção, etc. De igual modo, o cuidado com as finanças por parte de microempresários é muito baixo, restringindo-se apenas ao básico, e mesmo assim não executando satisfatoriamente.

Além disso, hoje vive-se uma cultura de imediatismo, onde as pessoas querem tudo na hora, não estão dispostas a esperar e, sendo assim, não sabem ter paciência. Essa falta de paciência é transmitida aos negócios, onde decisões são tomadas sem a devida reflexão, negócios são abertos sem noção de gestão, utiliza-se muito pouco tempo (em alguns casos tempo nenhum) para o planejamento do negócio antes da abertura, portanto não há um plano de viabilidade financeira, não há certeza de como o negócio irá funcionar e se será rentável. São decisões por emoção, e não racionais.

Portanto, para descobrir as causas da mortalidade das empresas no estado, é necessário que seja feito um estudo sobre o cenário do estado de Santa Catarina, um levantamento conceitual sobre gestão de microempresas e suas áreas mais importantes, a fim de descobrir qual a maior ou maiores dificuldades dos microempresários, bem como em qual área da administração encontra-se a maior falta de conhecimento por parte desses empresários. Tudo isso a fim de proporcionar um auxílio na tentativa de contornar este cenário.

1.1 Objetivos

Este trabalho possui como objetivo geral de pesquisa: avaliar o grau de conhecimento em gestão, a partir de uma amostra de microempresários na região da grande Florianópolis.

E dentro desse objetivo geral, os objetivos específicos que nortearão o estudo são:

- a) Identificar as práticas essenciais de Gestão Financeira, Marketing, Pessoas, Estratégica e Processos;
- b) Identificar as limitações dos empresários no que se refere as técnicas de gestão;
- c) Propor melhorias no método de gestão de ME's.

1.2 Justificativa

O resultado da pesquisa fornecerá uma visão clara e atualizada acerca da realidade empresarial das microempresas e do conhecimento em gestão dos microempresários de comércio na região da Grande Florianópolis em relação à sua administração, a fim de que tais empresas possam conhecer suas limitações. Também servirá de orientação para futuras ações e trabalhos de empresas de consultoria, do SEBRAE e SENAC, associações empresariais, universidades, etc. Da mesma forma, será útil para o próprio empreendedor, que poderá ver o quadro atual de sua empresa e comparar com o quadro do seu setor, e com isso poderá tomar ações corretivas, buscar cursos e capacitações. A pesquisa é viável devido aos contatos já estabelecidos com o Sebrae SC, com a CDL de Florianópolis e também de Palhoça

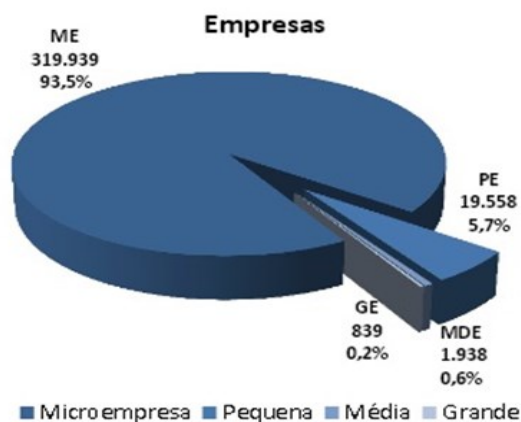
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, veremos o que há disponível na literatura primeiro sobre o cenário econômico do estado de Santa Catarina, depois trataremos sobre o tema Diagnóstico Organizacional e posteriormente sobre a Gestão de Microempresas.

2.1 Cenário Santa Catarina e Grande Florianópolis

De acordo com o relatório Santa Catarina Em Números(SEBRAE-SC, 2013g), em Santa Catarina, em 2011 as Micro Empresas representavam 93,5% do total de empresas no estado; as Pequenas Empresas por sua vez representavam 5,7% do número total. Sendo assim, ambas juntas, micro e pequenas empresas representavam 99,2% do total de empresas no estado.

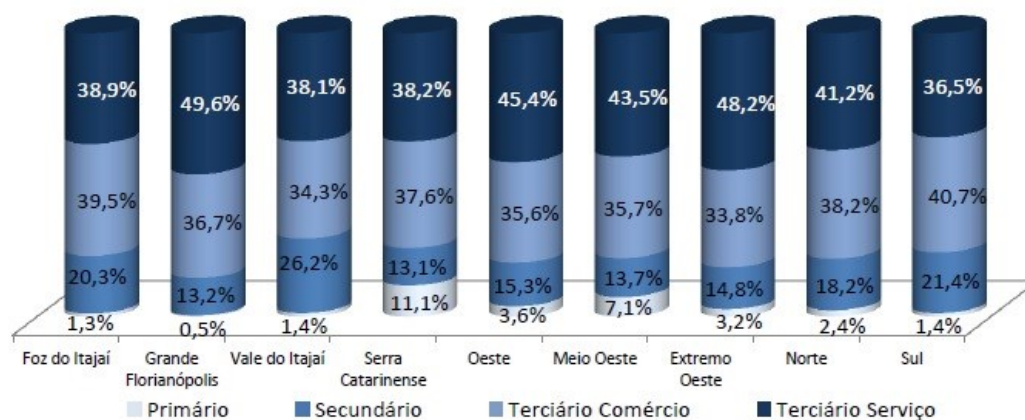
Figura 1: Número de empresas segundo o porte em Santa Catarina



Fonte: Santa Catarina em Números, 2013.

Ainda, o mesmo relatório mostra a participação por setores nas macrorregiões do estado. E na região da Grande Florianópolis, o setor terciário representava 86,3% da atividade empresarial total, sendo que 36,7% dizem respeito ao comércio e 49,6% ao serviço.

Figura 2: Participação setorial em Santa Catarina

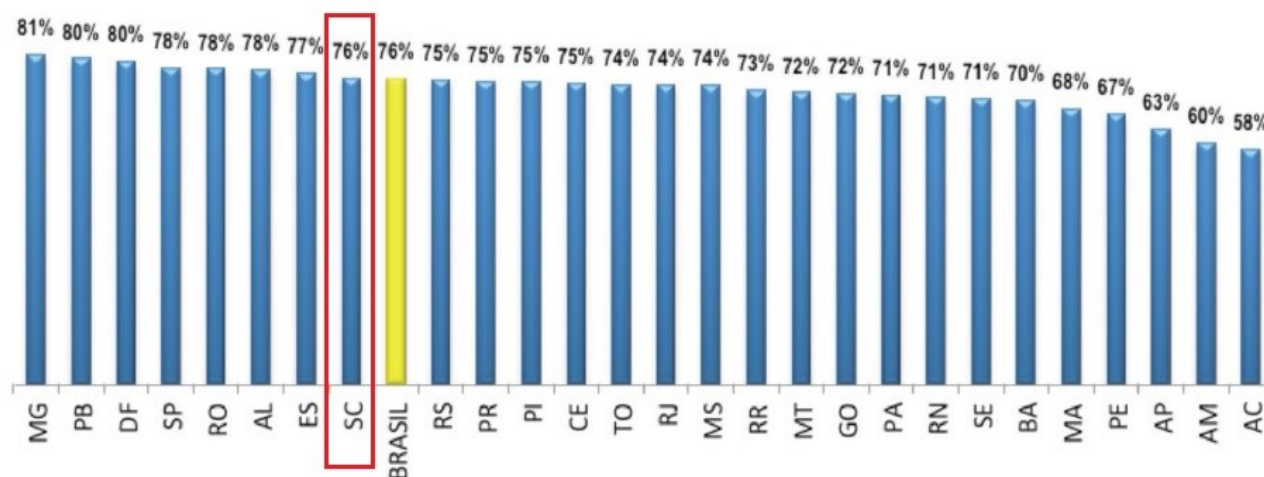


Fonte: Santa Catarina em Números, 2013.

Esses números nos apresentam a realidade empresarial de Santa Catarina e mais especificamente da nossa região da grande Florianópolis. Em resumo, percebemos que a região é caracterizada principalmente por micro e pequenas empresas do setor terciário.

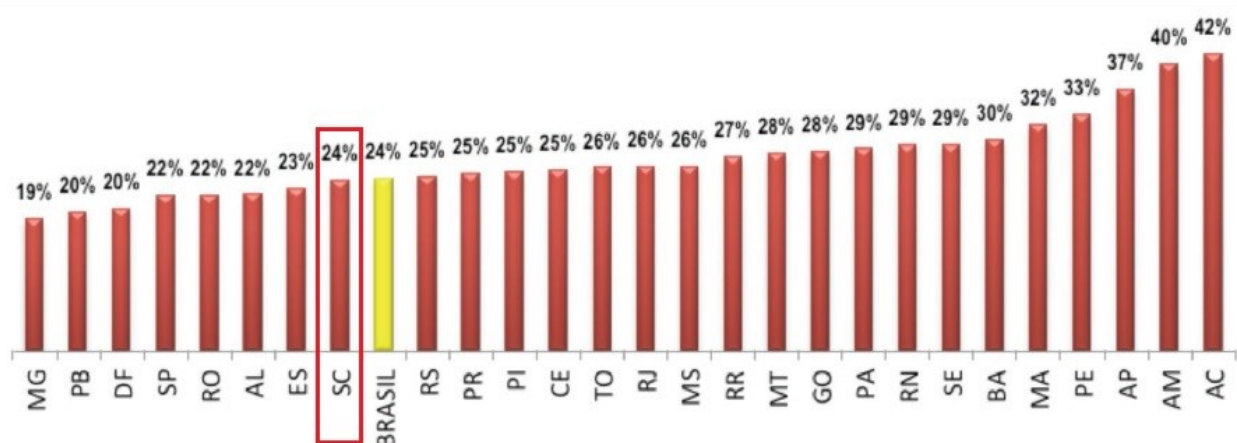
Indo mais além e nos aprofundando mais vemos que, no mesmo ano de 2013, o GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados, vinculado ao SEBRAE-DF, publicou um estudo sobre a Sobrevivência das Empresas no Brasil - 2013 (SEBRAE-DF, 2013). Nas figuras a seguir veremos as taxas de sobrevivência e mortalidade das empresas tanto no estado de Santa Catarina e por setores de atividade, quanto na cidade de Florianópolis.

Figura 3: Sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007 em Santa Catarina



Fonte: Sobrevivência das Empresas no Brasil, SEBRAE-DF, 2013.

Figura 4: Mortalidade de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007 em Santa Catarina



Fonte: Sobrevivência das Empresas no Brasil, SEBRAE-DF, 2013.

Figura 5: Sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, por unidade da federação e setores

	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	TOTAL
Sul	81,4%	74,2%	76,6%	71,8%	75,3%
Santa Catarina	81,7%	76,4%	76,9%	72,3%	75,8%
Rio Grande do Sul	80,8%	72,8%	77,0%	71,9%	75,4%
Paraná	81,7%	74,1%	76,1%	71,5%	75,0%

Fonte: Sobrevivência das Empresas no Brasil, SEBRAE-DF, 2013.

Figura 6: Sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, nas capitais

		Capital	Total de empresas constituídas em 2007	Posição entre as Capitais do País	Posição entre as Capitais da Região	Taxa de sobrevivência (2 anos)
Sul	RS	Porto Alegre	8.402	11	1	71,0%
	SC	Florianópolis	2.549	13	2	69,9%
	PR	Curitiba	9.499	14	3	69,7%

Fonte: Sobrevivência das Empresas no Brasil, SEBRAE-DF, 2013.

Com isso, vemos então que a taxa de mortalidade de empresas de 2 anos em Santa Catarina é de 24% no total; no setor terciário e mais especificamente no comércio essa taxa é de 23% no estado; e na cidade de Florianópolis a taxa de mortalidade total é de aproximadamente 30%.

2.2 Diagnóstico Organizacional

A respeito do tema Diagnóstico Organizacional ou empresarial, começaremos abordando os variados conceitos encontrados na literatura, depois seus objetivos e importância na gestão de uma empresa, em seguida as diferentes metodologias para se realizar um diagnóstico eficiente, e por fim veremos alguns modelos de diagnóstico empresarial já consolidados.

2.2.1 Conceitos

A palavra diagnóstico tem suas raízes mais antigas no grego clássico, sendo uma junção de duas palavras, a saber *dia* (através de, por causa de) + *ginosko* (conhecer, saber, obter conhecimento de...), formando assim *diaginosko*, que pode ser traduzida literalmente como “através do

conhecimento”, e interpretada como: 1: distinguir, conhecer acuradamente, apurar exatamente; 2: num sentido legal, examinar, determinar, decidir (STRONG, 2002).

A palavra passou a ser utilizada na medicina como a arte de descobrir a causa de um problema, ou obter informações acerca de uma doença ou sintoma, afinal, como afirma Loriggio (1996) “... não é possível se resolver um problema se não se sabe exatamente qual é ele” (LORIGGIO, 1996, p.4). Portanto, o processo de diagnóstico passou a ser conhecido em linguagem técnica na medicina como Semiologia ou Propedêutica (LORIGGIO, 1996). O referido autor ainda cita Ramos Jr. (1986) ao discorrer sobre as etapas do diagnóstico médico, a saber:

- a) Anamnese;
- b) Exame físico geral;
- c) Exame físico especial;
- d) Diagnósticos anatômicos funcionais e etiológicos;
- e) Exames subsidiários ou de propedêutica armada, e;
- f) Diagnósticos definitivos.

Para Loriggio (1996), as etapas do diagnóstico na medicina podem oferecer ótimas contribuições para o contexto do diagnóstico na área da administração. O autor sugere que o diagnóstico empresarial seja feito respeitando os passos: histórico da doença (anamnese); separação entre sintomas e sinais; exames; investigação do contexto geral, e; teste de hipóteses.

Sendo assim, o autor conclui sua definição de diagnóstico como “a busca pelas causas básicas ou origens dos problemas” (LORIGGIO, 1996, p.1).

Outros autores ainda definem o diagnóstico como um processo interativo entre uma empresa e um agente, o qual não é necessariamente de dentro da organização (OLIVEIRA, 2006); também como uma tentativa de identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, auxiliando da melhor forma na decisão dos melhores procedimentos a serem seguidos, numa tentativa de solução de tais problemas (CROCCO; GUTTMANN, 2005), e;

“primeira fase do processo de intervenção, consultoria ou assessoria técnica, visando proporcionar à empresa as condições necessárias para seu desenvolvimento e

aprimoramento de modo que seu desempenho atinja níveis satisfatórios e eficiência e eficácia” (HESKETH, 1979 apud. SILVA, 2010, p. 47).

2.2.2 Objetivos e Importância

Pode ser um pouco difícil de diferenciar o conceito de diagnóstico como visto anteriormente, de seus propósitos, objetivos e importância. Entretanto, como o conceito já está claro, é possível aprofundar a discussão.

O diagnóstico da situação de uma organização ou de um problema específico, é o ponto de partida para qualquer tipo de planejamento, principalmente para o planejamento estratégico (ROJO; COUTO, 2007). Conforme afirma Calado (2011):

“A melhoria do gerenciamento estratégico e dos processos administrativos, dentro da cada empresa, começa com a elaboração de um diagnóstico que permita, com base nos seus resultados, desenhar um plano de melhoria que oriente as mudanças necessárias para aperfeiçoar os processos de gestão e atingir os objetivos” (CALADO, 2011, p.123)

Sendo assim, o diagnóstico não é um fim em si mesmo, mas o ponto de partida ou a primeira etapa para um trabalho ainda maior. Ele apenas existe visando auxiliar o desenvolvimento de outro projeto, seja um planejamento estratégico, melhoria de gerenciamento, projeto de consultoria, assessoria, etc. (CALADO, 2011; CROCCO; GUTTMANN, 2005; ROJO; COUTO, 2007; SILVA, 2010).

Contudo, alguns cuidados devem ser tomados. Bergamini (1980) nos alerta para o fato que de todas as etapas do processo de gestão e administração, o diagnóstico pode ser a mais complexa, por exigir uma grande dose de sensibilidade à situação, um “faro” como coloca Silva (2010), já que o diagnóstico trata-se de uma análise cuidadosa dos sintomas e problemas da organização, avaliando seus fatores internos e relacionando-os com fatores externos, tudo isso dentro de uma ordem inteligível e coerente. Com isso, o autor afirma que não basta apenas coletar e receber a informação, é necessário interpretá-la da maneira correta, para extrair o seu real significado (BERGAMINI, 1980 apud. SILVA, 2010).

Corroborando esse mesmo pensamento, vemos Loriggio (1996) discorrendo sobre o cuidado exigido no diagnóstico e a importância da interpretação das informações, ou “percepção da realidade”, nas suas palavras:

“Um bom diagnóstico depende muito de uma clara percepção da realidade. O entendimento da realidade não é coisa simples ou trivial. Muitas pessoas podem estar enxergando a mesma realidade sob diferentes óticas e chegando a diferentes conclusões, afetando assim, a tomada de decisão de maneira significativa”(LORIGGIO, 1996, p.5)

Com isso podemos perceber a importância de um diagnóstico bem estruturado e bem executado. Se seu objetivo é auxiliar um projeto maior como vimos, e se ele é a primeira etapa para qualquer processo de melhoria ou desenvolvimento de uma organização, é crucial que ele seja bem realizado, que as informações recebidas sejam interpretadas da maneira correta, e que seu resultado real seja extraído, assim fornecendo uma base sólida para futuras tomadas de decisão. Caso contrário, todo um planejamento ou projeto pode fracassar, devido à resultados duvidosos e informações mal interpretadas.

2.2.3 Metodologias de Diagnóstico

O diagnóstico da empresa pode ser realizado de diversas maneiras, sendo que as principais metodologias são: entrevista, questionário, observação direta e pesquisa de documentos (CARREIRA, 2009). Trataremos de cada uma delas na sequência. Vale ressaltar que tais métodos podem ser utilizados de modo distinto ou combinados, ou seja, a entrevista não invalida o questionário, que também não invalida a observação direta ou a pesquisa de documentos. O(s) método(s) utilizado(s) deve ser escolhido de acordo com a realidade atual da empresa pesquisada (CARREIRA, 2009).

2.2.3.1 Entrevista

A entrevista é um método de obtenção de dados qualitativos a respeito da organização. É indicada para utilização durante o levantamento de dados sobre a estrutura organizacional da empresa, políticas de gestão de pessoas, finanças, estoques, estratégias e objetivos (ETZIONI, 1989 apud. CARREIRA, 2009).

A entrevista apresenta-se extremamente eficaz na prevenção de erros durante a criação de um questionário por exemplo, onde um erro pode comprometer o resultado da pesquisa, ela pode

corrigir erros que apareçam após sua aplicação. Se utilizados em conjunto, a entrevista ainda serve como instrumento auxiliador, no sentido de confirmar ou não os resultados do questionário. Também é útil para esclarecer dúvidas que poderão aparecer durante a observação direta ou na pesquisa de documentos (CARREIRA, 2009).

Carreira (2009) aponta ainda cinco vantagens na utilização da Entrevista que devem ser levadas em consideração na hora escolha do método, e também quatro desvantagens que precisam ser neutralizadas pelo entrevistador:

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens da Entrevista

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior integração, facilitando o processo de comunicação. Respostas mais completas e melhor análise do entrevistador	Marketing pessoal. O entrevistado pode tentar levar a entrevista para seu campo de conhecimento ou para situações favoráveis
Liberdade de respostas. Não restringe o entrevistado a opções predefinidas	É preciso verificar se as informações são uma visão pessoal do entrevistado ou do ocupante de um cargo
Maior flexibilidade. O entrevistador pode encerrar a entrevista a qualquer momento, mudar seu roteiro de acordo com a necessidade de obter dados mais relevantes	Difícil estruturação e organização pós coleta.
Possibilidade para esclarecer dúvidas do entrevistado sobre questões	Custo de tempo, ideia ou solução de problemas. O entrevistado poderia estar fazendo outras coisas importantes.
Avaliação da reação do entrevistado frente às perguntas propostas	

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.3.2 Questionário

O questionário busca obter dados primários e pode ser utilizado em conjunto com todas as outras técnicas. É indicado para utilização quando houver necessidade de coleta de uma grande quantidade de dados exatos, alto grau de detalhamento, entrevistados separados geograficamente, e em determinado tempo (CARREIRA, 2009).

Existem dois tipos de questões que podem ser utilizadas em um questionário: abertas e fechadas. As questões abertas buscam conhecer o pensamento do respondente sobre um tema específico, lhe oferecendo escrita livre. Já as questões fechadas também buscam conhecer o pensamento do respondente, entretanto, lhe oferecem respostas prontas e a possibilidade de escolha apenas entre as citadas. O problema das questões fechadas é a sua preparação; enquanto nas questões abertas não é sua preparação mas sim, leitura, análise e interpretação (CARREIRA, 2009).

Uma decisão importante a ser tomado pelo aplicador é, se o questionário será anônimo ou identificado. Sobre isso, Carreira(2009) propõe que se os dados comprometerem a segurança da fonte, então o questionário deve ser anônimo, para que haja liberdade nas respostas.

Por fim, o autor propõe alguns cuidados necessários na elaboração e utilização de um questionário como forma de diagnóstico: objetivo do questionário, quem elaborou, quando elaborou, o nome de quem deverá receber as respostas, local, dia e hora em que as respostas deverão ser entregues, telefone e e-mail para esclarecimento de dúvidas, e opção de identificação. Lembrando que o questionário sempre deve ser elaborado em função de seu público alvo, levando em consideração cargo dos respondentes, nível de instrução e região do país em que se encontram para evitar confusões com terminologias.

2.2.3.3 Observação Direta

A observação direta é outro método de coleta de dados primários que pode ser utilizado pelo consultor. Também pode e deve ser utilizado em conjunto com as outras técnicas, por exemplo durante a aplicação de um questionário ou durante uma entrevista (CARREIRA, 2009). Segundo o mesmo autor, dentro do que pode ser observado inclui-se: características ambientais (iluminação, piso, banheiro, bebedouros...), layout, condições técnicas e equipamentos, capacitação dos recursos humanos, rotina de trabalho, fluxo e clientes.

Ainda de acordo com Carreira (2009), existem alguns pontos negativos na utilização dessa técnica que devem ser levados em consideração durante o planejamento da coleta, e da mesma forma devem ser superados pelo consultor: primeiro, alguns funcionários podem se sentir nervosos com a presença de uma pessoa os observando e assim cometer erros e ficarem inibidos, ou o contrário também é válido, podem aumentar sua produtividade propositalmente para demonstrar maior credibilidade do que normalmente tem. De uma maneira ou de outra, as conclusões a que o consultor chega podem estar comprometidas; segundo, alguns funcionários podem esconder os problemas e falhas de sua área e seu trabalho perante o observador. A solução mais adequada para neutralizar esses problemas de acordo com o autor, seria evitar surpresas, esclarecer com detalhes os motivos e objetivos da observação, o detalhamento do que será feito no tempo de permanência e o que será feito com as informações levantadas.

Os cuidados durante uma observação direta são muitos. Carreira (2009), diz que para que não se chegue a uma conclusão precipitada, o consultor deve levar em consideração aspectos ambientais como calor e frio, sol e chuva, umidade, também deve se atentar à sazonalidade do negócio, aos ciclos de produção e turnos.

2.2.3.4 Pesquisa de Documentos

Carreira (2009) também defende que a pesquisa de documentos deve ser utilizada como forma de complemento às outras técnicas. Ela serve como instrumento eficiente de coleta de dados a respeito da estrutura operacional e organizacional da empresa, bem como pode confirmar dados obtidos através de outros instrumentos de coleta.

O autor classifica os documentos existentes em uma empresa dentro de quatro grupos:

- a) **Documentos administrativos:** contratos, portarias, normas e correspondências;
- b) **Documentos técnicos:** referentes ao planejamento, organização e controle da empresa, como fluxogramas, organogramas, relatórios de desempenho, etc.;
- c) **Documentos bibliográficos:** todos aqueles que se referem ao registro histórico da empresa, bem como literatura técnica, livros institucionais, revistas, etc.;

- d) **Documentos não convencionais ou especiais:** todos aqueles que não se enquadram nos grupos anteriores, geralmente apenas de objetivo informativo.

Ainda, ele sugere que o pesquisador utilize como fonte de dados o Planejamento Estratégico da empresa, atas de reuniões, estatutos, regimento interno, contrato social, organograma, folha de pagamento, resultados de programas de treinamento e desenvolvimento, fluxogramas, planejamento de layout, entre outros documentos.

Os momentos mais indicados de se utilizar a pesquisa de documentos são: primeiro, na coleta de dados primários para a elaboração da proposta de melhoria; segundo, é quando a proposta já foi aceita e o consultor encontra-se na fase de coleta de dados operacionais (CARREIRA, 2009).

É necessário de igual modo, tomar alguns cuidados ao solicitar documentos para análise. A procura por dados pessoais de funcionários como currículo, resultado de avaliações e treinamentos, pode ocasionar desconforto, instabilidade emocional e até medo de cortes. Também, é necessário filtrar os documentos a serem pesquisados, pois uma organização emite uma quantidade muito grande deles, tornando a leitura de todos inviável, logo, o autor sugere que sejam pesquisados apenas documentos oficiais e que tenham validade para o projeto. É importante verificar se tais documentos estão atualizados e em uso corrente.

2.2.4 Modelos de Diagnóstico

Nesta seção serão analisados os diferentes modelos de diagnósticos propostos na literatura e suas contribuições para o estudo desta ciência.

2.2.4.1 Diagnóstico: um modelo e seus fatores críticos de sucesso (LORIGGIO, 1996)

O autor faz uma analogia com o processo de diagnóstico na medicina, pois de acordo com ele, tal ciência pode oferecer boas contribuições para o estudo do diagnóstico na área de administração.

Ramos Jr. (1986) define os passos para o diagnóstico médico como:

- a) Anamnese;

- b) Exame físico geral;
- c) Exame físico especial;
- d) Diagnósticos anatômicos funcionais e etiológicos;
- e) Exames subsidiários ou de propedêutica armada, e;
- f) Diagnósticos definitivos.

Com isso, Loriggio (1996) adaptando para a área da Administração propõe não um modelo, mas sim a seguinte estrutura do processo: 1) histórico da doença (anamnese); 2) separação entre sintomas e sinais; 3) exames sistêmicos; 4) análise do contexto; 5) teste de hipóteses.

2.2.4.2 Um Modelo de Diagnóstico Organizacional (GOUVEIA, 1997)

A partir de um estudo sobre modelos de excelência de gestão, Gouveia (1997) propõe um modelo para a realização de um diagnóstico em uma organização através de entrevistas e questionários, com base em sete critérios:

- a) Liderança;
- b) Planejamento Estratégico;
- c) Foco no Cliente e no Mercado;
- d) Informação e Análise;
- e) Desenvolvimento e Gestão de Pessoas;
- f) Gestão de Processos;
- g) Resultados do Negócio.

2.2.4.3 Diagnóstico Empresarial: teoria e prática (BERTI, 2001)

O modelo de diagnóstico que Berti (2001) propõe é baseado fortemente em informações contábeis e financeiras. Seu modelo está dividido em cinco etapas principais:

- a) Análise da estrutura de custos:** levantamento de custos fixos e custos variáveis através de uma avaliação dos departamentos de produção, administração, comercialização, manutenção e distribuição;
- b) Análise dos balanços:** realiza a análise de quocientes (estrutura patrimonial, rentabilidade, liquidez, produtividade e endividamento), análise vertical (estudo da

participação de cada item, geralmente em porcentagem, dentro do todo), e análise horizontal (evolução de cada item específico ao longo dos anos);

- c) **Análise mercadológica:** estudo acerca da posição do setor em que a empresa atua, seu mercado consumidor, os fornecedores e o mercado concorrente;
- d) **Análise do equilíbrio e capital de giro:** primeiramente definição da margem de contribuição unitária e total, e depois cálculo do ponto de equilíbrio operacional e do ponto de equilíbrio global. Em seguida, é calculado o capital de giro médio da organização;
- e) **Análise de sensibilidade:** análise do impacto de uma ou mais variáveis sobre outra.

2.2.4.4 Diagnóstico Organizacional como Base para o Planejamento Estratégico (SILVA, 2010)

Silva (2010) faz um levantamento de modelos de diagnósticos organizacionais propostos desde 1972 até 2009 e após análises e comparações propõe um modelo próprio, utilizando alguns modelos de sua pesquisa como base e em seguida complementando-os em suas carências.

Seu modelo é dividido nas sete perspectivas seguintes:

- a) **Estrutura:** desenho organizacional, estratégias e planos, relações de poder, cultura organizacional e gestão corporativa;
- b) **Marketing:** sistemas de informação, estratégias e posicionamento, composto (4 P's), gestão de vendas e comunicação;
- c) **Produção e Operações:** sistemas de produção, planejamento e controle da produção, estoque, controle da qualidade e produtividade, logística e distribuição;
- d) **Pessoas:** provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento;
- e) **Finanças:** controles financeiros e resultados financeiros;
- f) **Conhecimento:** tecnologia da informação e gestão do conhecimento;
- g) **Sociedade:** responsabilidade social e responsabilidade ambiental.

2.2.4.5 Administração Estratégica (FERNANDES; BERTON, 2012)

Fernandes e Berton (2012), em sua obra intitulada: Administração Estratégica – da competência empreendedora à avaliação de desempenho, propõe um modelo de diagnóstico organizacional a partir da análise de quatro áreas de uma empresa:

- a) **Marketing:** sistemas de distribuição, portfólio de produtos, satisfação dos clientes interno e externo, pontos de venda, novos produtos, ciclo de vida dos produtos, estrutura de preço, promoção e propaganda, e organização do departamento de marketing;
- b) **Recursos Humanos:** motivação dos funcionários, nível de treinamentos ofertados, especialização em relação às atividades, grau de absenteísmo, rotatividade e clima organizacional;
- c) **Produção/Operações:** instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, planejamento e controle da produção, qualidade dos produtos, sistemas de custo, organização da fábrica, nível de suprimentos, e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
- d) **Finanças:** índices financeiros e econômicos, estrutura de capital, sistema de planejamento e controle financeiro, e sistema de registro e análise contábil.

2.3 Gestão de Microempresas

Nesta seção veremos as diferentes opiniões disponíveis na literatura a respeito de modelos de gestão considerados básicos para microempresas de acordo com cada autor, dentro das áreas funcionais de uma organização: finanças, estratégia, marketing, pessoas e processos.

Uma das fontes utilizadas foi o curso Varejo Fácil, uma iniciativa do Sebrae que visa capacitar gestores de microempresas comerciais do estado nas diversas áreas de gestão de uma empresa, com o conteúdo baseado em publicações do Sebrae DF. O curso é composto por seis módulos, sendo eles: atendimento ao cliente (GUIMARÃES, 2007); formação do preço de venda (ASSEF, 2008); controles financeiros (EHUINDER, 2009); gestão de pessoas (RUFINO, 2008); gestão do visual de lojas (BASSO, 2008), e; técnicas de vendas online (VARGAS, 2008). Trata-se de um curso online, portanto, de modalidade à distância. Cada módulo equivale a 15 horas, sendo

que o curso completo equivale a 90 horas, e em cada módulo há uma explicação teórica do tema, exemplos, e por fim questões de avaliação.

Ainda, foi utilizado outro curso do Sebrae chamado Faça e Aconteça. Também de modalidade a distância, com 90 horas de duração sendo cada um dos seis módulos com 15 horas de duração. Nesse segundo curso o Sebrae SC utilizou material de elaboração própria. Seus módulos são: gestão de custos (SEBRAE-SC, 2013a), gestão de estratégia empresarial (SEBRAE-SC, 2013b), gestão de finanças (SEBRAE-SC, 2013c), gestão de marketing (SEBRAE-SC, 2013d), gestão de processos (SEBRAE-SC, 2013e), e gestão de recursos humanos (SEBRAE-SC, 2013f).

Outra fonte foi o livro *Administrando Pequenos Negócios* (MORI *et al.*, 1998), uma iniciativa do Programa de Capacitação de Micro e Pequenos Empresários – PROCEM, desenvolvido pela Escola de Novos Empreendedores da Universidade Federal de Santa Catarina em parceria com a FAMPESC. O livro visa servir como um texto básico na capacitação de profissionais por todo o estado. Está dividido em seis capítulos, sendo eles respectivamente: gestão de recursos humanos, organização e estratégia empresarial, marketing aplicado, administração financeira e custos, aspectos tributários e trabalhistas e associativismo na prática.

Também foi utilizado como referencial teórico o Modelo de Excelência em Gestão – MEG (FNQ, 2013), da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Trata-se de um modelo de gestão desenvolvido pela própria FNQ com a finalidade de “estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade” (FNQ, 2013). Antes do MEG, de 1992 até 2000 a FNQ seguiu o modelo americano da Fundação Baldrige de Gestão da Qualidade Total, fazendo apenas pequenas adaptações. Até que em 2001 surgiu o MEG, baseado no modelo europeu da *European Foundation For Quality Management* (EFQM), sendo aperfeiçoado a cada ano. Por fim, em 2013 o MEG passou por uma reformulação mais aprofundada, adotou o conceito de modelo flexível e chegou à estrutura que conhecemos hoje. Atualmente está em sua 20ª edição, e sua estrutura apresenta oito critérios de gestão, sendo eles: clientes, pessoas, liderança, estratégias e planos, sociedade, processos, resultados, e por fim, informações e conhecimento.

O livro intitulado *O Segredo de Luísa* (DOLABELA, 2006) apresenta a história fictícia de Luísa, uma jovem que pretende abrir um negócio próprio. A partir disso, o autor passa a descrever

todas as etapas da abertura de uma pequena empresa e esclarece todos os itens necessários à um plano de negócio. Dentro desse plano, o autor incluiu algumas informações a respeito de gestão de marketing e gestão financeira, as quais foram incluídas neste trabalho também como fonte bibliográfica.

Além dos livros e cursos supracitados, também foram analisados para este trabalho artigos, dissertações e teses relacionados a um tema específico, os quais são mencionados dentro de cada item a seguir.

2.3.1 Gestão Financeira

Dentro do item de Gestão Financeira analisaremos então as opiniões dos autores e instituições pesquisados a respeito do tema, elaborando ao fim um quadro comparativo.

2.3.1.1 Curso Varejo Fácil

Dentro do conteúdo do curso Varejo Fácil, foram analisados dois módulos referente à área de finanças, o Formação de Preço de Venda (ASSEF, 2008), e o Controles Financeiros (EHUINDER, 2009). Os itens citados por esses dois módulos como indispensáveis para a gestão financeira de uma microempresa comercial ou varejista estão listados a seguir:

- a) **Preço de Venda:** importância, mercado, tipos de preço de venda;
 - **Custos e Despesas Fixos**
 - **Custos e Despesas Variáveis**
- b) **Ponto de Equilíbrio:** o que é, como calcular;
- c) **Caixa:** todos os recursos financeiros disponíveis para pagar compromissos futuros ou realizar investimentos;
- d) **Contas a Pagar:** controle das contas que estão em aberto e precisam ser liquidadas ou pagas;
- e) **Contas a Receber:** controle sobre as compras a prazo dos clientes;
- f) **Controle bancário:** contas bancárias que a empresa possui, com todas as movimentações de cheques, saques, depósitos e despesas bancárias;

- g) **Fluxo de Caixa:** é o conjunto de todas as movimentações financeiras da empresa (caixa, contas a pagar e receber e bancos), além de servir como um orçamento para entradas e saídas futuras;
- h) **Apuração do Resultado:** cálculo para apurar se a empresa teve lucro ou prejuízo no período.

2.3.1.2 Administrando Pequenos Negócios (MORI *et al.*, 1998)

Moriet *al.*, (1998) trabalha a gestão financeira não dentro de uma perspectiva comercial, mas geral. Por isso, para este estudo em microempresas comerciais varejistas podemos resumi-lo da seguinte forma:

- a) **Custos diretos e indiretos:** todos aqueles custos que se relacionam diretamente com a fabricação (ou venda) dos produtos, sob a ótica de fabricação;
- b) **Custos fixos e variáveis:** todos aqueles custos que se relacionam diretamente com a fabricação (ou venda) dos produtos, sob a ótica de produção;
- c) **Custeio variável ou por absorção:** importância, vantagens e desvantagens de cada método de custeio;
- d) **Ponto de Equilíbrio:** relação entre custo, volume e lucro;
- e) **Formação de Preços:** métodos, formação de preço à vista e a prazo;
- f) **Demonstração de Resultado:** lucro bruto, operacional e líquido;
- g) **Fluxo de Caixa:** origem de todo dinheiro que entrou no caixa, destino de cada saída e resultado do fluxo financeiro.

2.3.1.3 O Segredo de Luísa

Acerca da gestão financeira de uma empresa, Dolabela (2006) ressalta a importância dos seguintes itens:

- a) **Apuração dos Resultados:** lucro ou prejuízo de cada período;
- b) **Fluxo de Caixa:** saldo de caixa, recursos financeiros disponíveis, receitas e despesas e necessidade de empréstimos e financiamentos;
- c) **Ponto de Equilíbrio:** unidades vendidas ou valor de faturamento para cobrir todos os custos e despesas do período;

- d) **Payback:** tempo para recuperar o investimento inicial feito;
- e) **Taxa Interna de Retorno:** técnica utilizada para avaliação de alternativas de investimento;
- f) **Valor Presente Líquido:** técnica utilizada para análise de um investimento ou do fluxo de caixa projetado de uma empresa, levando em consideração o tempo.

2.3.1.4 Curso Faça e Aconteça – Sebrae-SC

No curso Varejo Fácil, nos módulos Gestão de Custos e Gestão de Finanças, o Sebrae-SC (2013a, c), os itens levantados pela instituição como essenciais à gestão financeira de uma microempresa são:

- a) Custos fixos e variáveis;
- b) Margem de contribuição;
- c) Ponto de equilíbrio;
- d) Fluxo de Caixa;
- e) Contas a pagar;
- f) Contas a receber.

2.3.1.5 Comparativo

Tabela 2 – Comparativo da Gestão Financeira

	Ehuinder (2009); Assef (2008)	MORI et. al. (1998)	Dolabela (2006)	Sebrae-SC (2013a, c)		TOTAL
<i>Preço de venda</i>	X	X				2
<i>Custos diretos/indiretos</i>	X	X				2
<i>Custos Fixos/Variáveis</i>	X	X		X		3
<i>Custeio var. ou abs.</i>		X				1
<i>Ponto de equilíbrio</i>	X	X	X	X		4

<i>Caixa</i>	X					1
<i>Contas a pagar</i>	X			X		2
<i>Contas a receber</i>	X			X		2
<i>Controle bancário</i>	X					1
<i>Fluxo de caixa</i>	X	X	X	X		4
<i>Apuração de resultados</i>	X	X	X			3
<i>Payback</i>			X			1
<i>TIR</i>			X			1
<i>VPL</i>			X			1
<i>Margem de Contribuição</i>				X		1

Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.2 Gestão Estratégica

Da mesma forma, dentro do item de Gestão Estratégica analisaremos então as opiniões dos autores e instituições pesquisados a respeito do tema, elaborando ao fim um quadro comparativo.

2.3.2.1 MEG – FNQ

Dentro da Gestão Estratégica, a FNQ publicou o e-book Planejamento Estratégico (FNQ, 2014b) abordando as práticas de gestão referentes à uma gestão estratégica dentro do seu modelo de excelência em gestão, o MEG. As práticas listadas pela fundação são:

- a) **Análise Externa:** análise de todas as forças ambientes que podem afetar a organização, sejam oportunidades, ameaças ou restrições que a organização pode sofrer no período, abrangendo o macro ambiente e o ambiente operacional;
- b) **Análise Interna:** determinará as forças e as fraquezas da empresa;
- c) **Visão:** a visão deixa claro o que os dirigentes esperam da empresa no futuro, além de ser o norte das estratégias que serão estabelecidas;
- d) **Estratégias:** definindo a visão, a empresa deve definir estratégias para alcançar seus objetivos, levando em consideração as análises externa e interna;

- e) **Indicadores e Metas:** indicadores permitem a avaliação e mensuração, por meio de resultados quantitativos, da realização das estratégias estabelecidas, e as metas de curto e longo prazo ajudam a esclarecer os níveis de resultado esperados;
- f) **Planos de Ação:** o plano de ação visa transformar as estratégias em ações práticas e tangíveis, a fim de atingir as metas. Deve conter informações sobre o responsável, prazos e recursos necessários;
- g) **Monitoramento das Ações:** é preciso acompanhar periodicamente todas as ações, para garantir que todas as etapas serão cumpridas, para que o planejamento seja seguido e para que os resultados sejam alcançados;
- h) **Revisão das Estratégias:** os ambientes externo e interno sofrem mudanças constantemente, portanto, torna-se necessário adaptar as estratégias para novos desafios ou para a antecipação de problemas.

2.3.2.2 Administrando Pequenos Negócios

Já para Mori *et al.* (1998), a gestão estratégica varia um pouco em sua forma e ordenação, entretanto, a essência não difere muito da visão dos outros autores.

- a) **Fins:** objetivos e Metas;
- b) **Meios:** políticas, programas, procedimentos e práticas utilizadas para tentar atingir os objetivos (estratégias);
- c) **Recursos:** determinação dos tipos e recursos necessários, como devem ser gerados ou obtidos, e como devem ser alocados nas atividades;
- d) **Implantação:** determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano seja executado;
- e) **Controle:** determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução.

Os itens “recursos” e “implantação”, por conta de seu propósito, foram alocados no comparativo na mesma categoria do “plano de ação”, visto que abrangem os mesmos objetivos.

2.3.2.3 Planejamento Estratégico – uma ferramenta acessível à microempresa

Acerca da gestão estratégica numa microempresa, a partir de uma revisão de literatura e de uma aplicação prática, Santos (2004) propõe os seguintes itens a serem avaliados:

- a) **Análise Externa:** análise das ameaças e oportunidades;
- b) **Análise Interna:** identificação dos pontos fortes e fracos;
- c) **Missão:** a razão pela qual a empresa existe;
- d) **Objetivos (Visão):** onde a empresa pretende chegar no futuro, e como pretende estar;
- e) **Formulação da Estratégia:** pensar em meios para atingir os objetivos propostos;
- f) **Implantação da Estratégia:** acompanhamento das ações propostas na formulação das estratégias.

2.3.2.4 Curso Faça e Aconteça – Sebrae-SC

No módulo Gestão de Estratégia Empresarial (SEBRAE-SC, 2013b), o curso Faça e Aconteça aponta as seguintes práticas de gestão estratégica:

- a) Análise interna;
- b) Análise externa;
- c) Objetivos e prazos;
- d) Indicadores;
- e) Estratégias.

2.3.2.5 Comparativo

Tabela 3 – Comparativo Gestão Estratégica

	MEG - FNQ	MORI et. al. (1998)	SANTOS (2004)	Sebrae-SC (2013b)	TOTAL
<i>Análise Externa</i>	X		X	X	3
<i>Análise Interna</i>	X		X	X	3
<i>Visão</i>	X		X	X	3
<i>Estratégias</i>	X	X	X	X	4

Indicadores e Metas	X	X		X		3
Planos de Ação	X	X				2
Monitoramento das Ações	X	X	X			3
Revisão das Estratégias	X					1

Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.3 Gestão de Marketing

Dentro do item de Gestão de Marketing analisaremos agora as opiniões dos autores e instituições pesquisados a respeito do tema, elaborando também ao fim um quadro comparativo.

2.3.3.1 Administrando Pequenos Negócios

Mori *et al.*, (1998) apresentam uma contribuição bastante interessante acerca da gestão de marketing num pequeno negócio. Para os autores, os principais itens a serem trabalhados nessa área são:

- a) **Segmentação de mercado:** a segmentação permite que a empresa torne-se especializada em certo tipo de cliente;
- b) **Benchmarking:** estudo a fundo nas empresas do mesmo ramo (ou não) para identificar razões de êxito e sucesso;
- c) **Perfil do cliente:** é importante conhecer bem o perfil do cliente a que se atende ou deseja atender;
- d) **Produto:** atributos, benefícios, marca, embalagem e rótulo;
- e) **Concorrentes:** o objetivo de conhecer bem os concorrentes é obter vantagem competitiva;
- f) **Preço:** geralmente as grandes batalhas do mercado se travam no preço, portanto, é preciso conhecer todos os custos e tributos, elasticidade do preço e potencial de compra dos consumidores;
- g) **Canais de Distribuição:** questões relacionadas ao ponto de venda, às franquias e aos novos canais de distribuição (televisão, internet...);

- h) **Comunicação, Propaganda e Promoção:** o mercado deve conhecer o produto e ser persuadido a buscar mais informações a respeito dele;
- i) **Vendas e Atendimento ao Público:** estruturação e organização da equipe de vendas, e o mesmo para o pós-venda;

2.3.3.2 Curso Varejo Fácil

Tratando-se de gestão de marketing, o curso Varejo Fácil apresenta as seguintes práticas como sugestões para as microempresas dentro dos módulos Visual de Loja e Atendimento ao Cliente (BASSO, 2008; GUIMARÃES, 2007):

- a) **Atendimento ao cliente:** em uma microempresa, a satisfação do cliente é um fator essencial;
- b) **Produto:** características e benefícios do produto;
- c) **Perfil do cliente:** perfil do cliente a que se vende ou pretende-se vender, e necessidades do cliente;
- d) **Benchmarking:** tudo o que for possível aprender com outras lojas;
- e) **Processo de compra:** aspectos objetivos e subjetivos do preço, fatores influentes, o cérebro na hora da compra e objeções de compra;
- f) **Promoção:** origem e definição, características de promoção e tipos de promoção para cada situação;
- g) **Visual da loja:** tipos de vitrine, modos de exposição e planejamento do visual da loja.

2.3.3.3 O Segredo de Luísa

Dolabela (2006) trata dos seguintes itens na gestão de marketing:

- a) **Análise do Setor:** uma análise das ameaças e oportunidades que o setor oferece;
- b) **Análise dos Concorrentes:** identificação dos pontos fortes e fracos, estratégias e características;
- c) **Análise dos Fornecedores:** pontos positivos e negativos, preço, prazo de entrega, características do produto e condições de pagamento;
- d) **Análise dos Clientes:** tamanho do público alvo, demanda, perfil, hábitos de compra, valor agregado esperado e preço dispostos a pagar;

- e) **Objetivos Mercadológicos:** share de mercado, tempo, lucro líquido e lucratividade de operação;
- f) **Estratégias de Produto:** atributos (marca, logo, embalagem, cor, design e qualidade), forma de consumo e conteúdo;
- g) **Estratégias de Preço:** análise de custo, consumidor e concorrência, e políticas de desnatamento, penetração e bloqueamento;
- h) **Estratégias de Distribuição:** canais de distribuição;
- i) **Estratégias de Comunicação:** estratégias de propaganda, divulgação, venda pessoal, promoção de vendas, merchandising e mala direta.

2.3.3.4 Curso Faça e Aconteça

No curso Faça e Aconteça, o módulo Gestão de Marketing (SEBRAE-SC, 2013d) apresenta algumas ações dentro da área mercadológica que devem ser levadas com atenção por parte dos empresários:

- a) Análise dos clientes;
- b) Análise dos concorrentes;
- c) Análise dos fornecedores;
- d) Estratégias e produto/serviço;
- e) Estratégias de preço;
- f) Comunicação e promoção;
- g) Canais de venda;
- h) Atendimento.

2.3.3.5 Comparativo

Tabela 4 – Comparativo Gestão de Marketing

	MORI et. al. (1998)	Basso (2008); Guimarães (2007)	Dolabela (2006)	Sebrae-SC (2013d)		TOTAL
<i>Segmentação</i>	X		X			2

Benchmarking	X	X				2
Perfil do Cliente	X	X	X	X		4
Análise do Cliente		X	X	X		3
Análise dos Fornecedores			X	X		2
Produto	X	X	X	X		4
Concorrentes	X		X	X		3
Preço	X		X	X		3
Canais de Distribuição	X		X	X		3
Comunicação, Promoção, Propaganda	X	X	X	X		4
Vendas e Atendimento	X	X		X		3
Objetivos Mercadológicos			X			1
Processo de Compra		X				1
Visual de Loja		X				1

Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.4 Gestão de Pessoas

Acerca do item de Gestão de Pessoas analisaremos então as opiniões dos autores e instituições pesquisados a respeito do tema, elaborando mais uma vez ao fim um quadro comparativo.

2.3.4.1 Curso Varejo Fácil

Dentro do curso Varejo Fácil existe o módulo denominado Gestão de Pessoas (RUFINO, 2008). Tal módulo busca identificar e explanar as práticas de gestão de recursos humanos mais importantes para as atividades de uma microempresa. O conteúdo que o módulo abrange está disposto da seguinte maneira:

- a) **Recrutamento e Seleção:** importância de encontrar uma equipe com o perfil adequado para o negócio, quais os meios mais adequados, como montar um processo eficaz de recrutamento e seleção;
- b) **Avaliação de Desempenho:** apresenta a importância de acompanhar e avaliar o desempenho da equipe, e propõe um modelo básico de avaliação;
- c) **Treinamento e Desenvolvimento:** explica como o T&D torna-se um diferencial competitivo para o negócio, e auxilia o leitor no desenvolvimento de estratégias de T&D;
- d) **Liderança:** o papel do líder na mudança, estilos de liderança, características da liderança;
- e) **Motivação:** liderança e motivação, estratégias de motivação para uma loja;
- f) **Gestão de Conflitos:** fontes de conflito, atitudes úteis na solução e prevenção;
- g) **Planejamento de RH:** planejar e executar ações de gestão de pessoas propostas anteriormente, a fim de reter os talentos.

2.3.4.2 Administrando Pequenos Negócios (MORI *et al.*, 1998)

Dentro da perspectiva de Mori *et al.* (1998), a gestão de recursos humanos em um pequeno negócio compreende as seguintes atividades:

- a) **Desenvolvimento Intrapessoal:** esse tipo de desenvolvimento compreende o “processo de crescimento pessoal que possibilita ao indivíduo apoderar-se de sua vida através do autoconhecimento” (MORI *et al.*, 1998, p. 26);
- b) **Desenvolvimento Interpessoal:** como as relações interpessoais podem afetar positiva ou negativamente a produtividade da organização, as competências interpessoais devem ser desenvolvidas com base na percepção acurada da situação, flexibilidade de percepção e habilidade de resolver problemas;
- c) **Administração de Conflitos:** o conflito em si não é ruim, pode prevenir a acomodação, oferecer desafios, estimular a curiosidade e a criatividade, mas dependendo da intensidade, estágio de evolução, contexto e forma com que é tratado pode sim ser considerado como patológico; para a resolução eficaz do conflito, é necessário antes de tudo um diagnóstico da situação, abordando a natureza das diferenças, os fatores

subjacentes e o estágio de evolução das diferenças; em seguida, pode-se ou evitar o conflito, reprimir o conflito, confrontá-lo, transformar diferenças em resolução de conflitos, e por fim, negociação.

2.3.4.3 MEG – FNQ

Dentro do tema de Gestão de Pessoas, o modelo MEG da FNQ (FNQ, 2014a) destaca os seguintes itens:

- a) **Recrutamento e Seleção:** recrutar e selecionar pessoas que se identifiquem com propósito e valores da organização;
- b) **Definição de organograma:** aborda a importância de se conhecer os papéis uns dos outros e sua participação no todo;
- c) **Definição de responsabilidades e autonomia:** os processos podem ser mais ágeis e eficazes quando as responsabilidades de cada cargo estão claras, e as pessoas responsáveis tem a autonomia necessária para exercê-lo;
- d) **Plano de cargos e salários:** os salários precisam pelo menos serem compatíveis com os valores de mercado;
- e) **Definição de competências:** a identificação da necessidade de competências para cada função auxiliará posteriormente o processo de recrutamento e seleção, avaliação, identificação de líderes e a capacitação dos funcionários;
- f) **Avaliação de Desempenho:** a avaliação deve ser feita com base nos resultados e nas competências requeridas.

Ainda, o MEG possui um módulo denominado “Liderança” em separado da gestão de pessoas, entretanto, esse tema será considerado no comparativo.

2.3.4.4 Curso Faça e Aconteça

A partir do curso Faça e Aconteça, o Sebrae-SC (2013f) buscou identificar as melhores práticas de recursos humanos para micro e pequenas empresas. As recomendações da instituição para essa área funcional são as seguintes:

- a) Recrutamento e seleção;

- b) Organograma;
- c) Tarefas e responsabilidades;
- d) Plano de cargos e salários;
- e) Liderança;
- f) Motivação.

2.3.4.5 Comparativo

Tabela 5 – Comparativo Gestão de Pessoas

	Rufino (2008)	MORI et. al. (1998)	MEG – FNQ (2014a)	Sebrae-SC (2013f)	TOTAL
<i>Recrutamento e Seleção</i>	X		X	X	3
<i>Avaliação de Desempenho</i>	X		X		2
<i>T&D</i>	X				1
<i>Liderança</i>	X		X	X	3
<i>Motivação</i>	X			X	2
<i>Gestão de Conflitos</i>	X	X			2
<i>Planj. De RH</i>	X				1
<i>Desenvolvimento Intrapessoal</i>		X			1
<i>Desenvolvimento Interpessoal</i>		X			1
<i>Organograma</i>			X	X	2
<i>Responsabilidades e Autonomia</i>			X	X	2
<i>Plano de Cargos e Salários</i>			X	X	2
<i>Mapeamento de Competências</i>			X		1

Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.5 Gestão de Processos

Por fim, dentro do item de Gestão de Processos analisaremos então as opiniões dos autores e instituições pesquisados a respeito do tema, elaborando ao fim um quadro comparativo.

2.3.5.1 MEG – FNQ

Para uma gestão excelente de processos, a FNQ (2013) apresenta no MEG os seguintes itens:

- a) **Estrutura da Cadeia de Valor:** a cadeia de valor é o reflexo da organização dos macroprocessos da empresa, o meio pelo qual ela gera valor às partes interessadas;
- b) **Desdobramento da Cadeia de Valor:** consiste na decomposição, no detalhamento de cada macroprocesso em partes menores e executáveis, ou seja, microprocessos padronizados;
- c) **Avaliação da Maturidade dos Processos:** a avaliação serve para entender o nível de atendimento das práticas atuais da empresa se comparadas com as práticas do mercado. Tal avaliação auxilia na análise interna e na revisão estratégica;
- d) **Priorização dos Processos:** trata-se da definição dos processos críticos da organização. Pode ser feito com base na avaliação de maturidade, nos processos com mais impacto no alcance dos objetivos, incidência de problemas e reclamações ou até alto custo.

2.3.5.2 Curso Faça e Aconteça

O último módulo do curso Faça e Aconteça trata do tema Gestão de Processos (SEBRAE-SC, 2013e). Esse módulo aborda as seguintes práticas:

- a) Mapeamento de processos;
- b) Mapeamento de atividades;
- c) Padronização de processos e atividades;
- d) Eliminar gargalos;
- e) Aumentar o desempenho;
- f) Layout;
- g) 5S.

2.3.5.3 Comparativo

Tabela 6 – Comparativo Gestão de Processos

	MEG - FNQ	Sebrae-SC (2013e)		TOTAL
<i>Estrutura da Cadeia de Valor</i>	X	X		2
<i>Desdobramento Cadeia de Valor</i>	X	X		2
<i>Avaliação da Maturidade dos Processos</i>	X			1
<i>Priorização dos Processos</i>	X			1
<i>Padronização</i>		X		1
<i>Eliminação de Gargalos</i>		X		1
<i>Aumento de Desempenho</i>		X		1
<i>Layout</i>		X		1
<i>5S</i>		X		1

Fonte: elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada e descritiva. De acordo com Gil (2008), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e é voltada para a solução de problemas. Ainda, o autor afirma que a pesquisa descritiva adota “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2008).

É caracterizada como qualitativa-quantitativa, pois os objetivos específicos da pesquisa buscam quantificar o conhecimento dos gestores em termos de porcentagem, e em seguida qualificar os resultados que ficaram abaixo do desejável.

O primeiro método de pesquisa utilizado foi a pesquisa bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos” (GIL, 2008, p.50). Portanto, a partir de uma busca na literatura, foram encontrados livros, artigos, dissertações e teses a respeito de diagnóstico organizacional e gestão de microempresas, para servir como fundamentação e base para a elaboração da ferramenta de diagnóstico aplicada posteriormente.

Ainda quanto ao delineamento da pesquisa, trata-se de um Levantamento de Campo (ou *survey*). “As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2008, p.55). Em outras palavras, são solicitadas informações a um grupo significativo de pessoas participantes do universo estudado, para que depois possam ser feitas análises quantitativas a fim de obter conclusões sobre os dados coletados (GIL, 2008). O autor cita algumas vantagens e algumas limitações da utilização deste método:

- a) **Vantagens:** conhecimento direto da realidade; economia e rapidez, e; quantificação.
- b) **Limitações:** ênfase nos aspectos perspectivos; pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, e; limita apreensão dos processos de mudança.

A respeito do universo e da amostra, a pesquisa foi divulgada pela CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas, de Florianópolis (para pouco mais de quatro mil associados) e Palhoça (pouco mais de dois mil associados), aos seus respectivos associados. O questionário online via Google Forms foi enviado portanto ao *mailing list* de ambas as instituições, que somados passam de seis mil empresários, entretanto, infelizmente a pesquisa obteve apenas 15 respondentes na plataforma

virtual. Ainda, na cidade de São José, o mesmo questionário foi aplicado de maneira presencial em 20 lojas comerciais. Portanto, o número total de respondentes da pesquisa foi de 35 lojistas, sendo que devido ao método de pesquisa utilizado, tal amostra trata-se de uma amostra não-probabilística por acessibilidade ou conveniência. Tal tipo de amostragem “é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (GIL, 2008, p.94).

A coleta de dados foi feita com o uso de questionário. Gil (2008) define questionário como uma técnica de pesquisa ou investigação formada por perguntas que são submetidas aos respondentes com o objetivo de obter informações sobre conhecimentos, valores, interesses, sentimentos, entre outros. O autor coloca como vantagens do uso desse método em comparação aos outros, a possibilidade de atingir um grande número de pessoas mesmo que geograficamente distantes, menos gastos com pessoal, anonimato das respostas, conveniência para responder no melhor momento, e maior confiabilidade no que diz respeito à influência de opiniões e aspecto pessoal do pesquisador. Entretanto, suas desvantagens ou limitações são que exclui pessoas analfabetas, impede o auxílio ou ajuda do pesquisador no caso de não entendimento, impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, não oferece a garantia de preenchimento total, limitação no número de questões, e os significados das perguntas podem ser diferentes para cada sujeito pesquisado.

A fim de contornar algumas das limitações citadas dos questionários, foi utilizado o questionário online via Google Forms que garante a totalidade do preenchimento para todos os respondentes, também foram adicionadas notas explicativas curtas e muito objetivas em cada questão para esclarecer ao máximo o objetivo de cada questão, e foram colocadas no máximo 10 perguntas por página, sendo cinco páginas ao total, para que os respondentes visualizem poucas perguntas por página e desse modo não se assustem com o tamanho da pesquisa.

Portanto, foi elaborada uma planilha no software Excel contendo as cinco principais seções de análise: finanças, estratégia, marketing, recursos humanos e processos. Cada uma delas com uma relação de perguntas referentes ao seu tema, sendo que cada pergunta ou cada item de avaliação, foi definido com base na fundamentação teórica do trabalho. Cada pergunta possui apenas três opções de resposta, que correspondem basicamente as ideias de: faço, faço em partes ou não faço / sei, sei em partes ou não sei. Conforme pode-se ver no Apêndice A entretanto, as

opções de resposta foram elaboradas de acordo com a questão específica, de modo a facilitar o entendimento dos respondentes e garantir a veracidade das respostas quando o respondente acha que faz bem certa prática sendo que na realidade não o faz. Portanto, em cada pergunta, a primeira opção corresponde à prática correta, a segunda opção corresponde à prática correta em partes, e a última opção corresponde à prática totalmente errada.

Cada uma das respostas recebeu uma pontuação: “0” para “não sei/não faço”; “5” para “sei/faço”, e; “2,5” para “sei/faço em partes”. Com base nesses resultados e na pontuação máxima que poderia ser alcançada em cada resposta e em cada seção, foram desenvolvidos dois gráficos – um de colunas e um radar - para apresentar visualmente o resultado da pesquisa no que se refere ao grupo todo, e em seguida foram elaborados outros cinco gráficos de colunas abrangendo os itens analisados em cada uma das cinco áreas do resultado principal – os quais foram definidos na fundamentação teórica. Basicamente, os cinco gráficos de barras tratam-se do desdobramento do resultado geral.

Por fim, cada um dos itens de avaliação recebeu um peso diferente de acordo com a quantidade de menções na fundamentação teórica deste trabalho, conforme é possível verificar nas tabelas a seguir:

Tabela 7 – Peso dos Itens em Finanças

FINANÇAS		
Itens	Nota	Peso
Preço de Venda	2	9%
Custos diretos/indiretos	2	9%
Custos Fixos/variáveis	3	14%
Ponto de Equilíbrio	4	18%
Contas a Pagar	2	9%
Contas a Receber	2	9%
Fluxo de Caixa	4	18%
Apuração de Resultados	3	14%
TOTAL	22	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 8 – Peso dos Itens em Estratégia

ESTRATÉGIA		
Itens	Nota	Peso
Análise Externa	3	14%
Análise Interna	3	14%
Visão	3	14%
Estratégia	4	19%
Indicadores e Metas	3	14%
Planos de Ação	2	10%
Monitoramento	3	14%
TOTAL	21	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 9 – Peso dos Itens em Marketing

MARKETING		
Itens	Nota	Peso
Segmentação	2	7%
Benchmarking	2	7%
Análise do Cliente	4	13%
Análise dos Fornecedores	2	7%
Análise dos Concorrentes	3	10%
Produto	4	13%
Preço	3	10%
Canais de Distribuição	3	10%
Comunicação	4	13%
Vendas e Atendimento	3	10%
TOTAL	30	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 10 – Peso dos Itens em Pessoas

PESSOAS		
Itens	Nota	Peso
Recrutamento e Seleção	3	15%
Avaliação de Desempenho	2	10%
Treinamento e Desenvolvimento	2	10%
Liderança	3	15%
Motivação	2	10%
Gestão de Conflitos	2	10%
Organograma	2	10%
Responsabilidades e Autonomia	2	10%
Planos de Cargos e Salários	2	10%
TOTAL	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 11 – Peso dos Itens em Processos

PROCESSOS		
Itens	Nota	Peso
Estrutura da Cadeia de Valor	2	18%
Desdobramento Cadeia de Valor	2	18%
Avaliação da Maturidade dos Processos	1	9%
Priorização dos Processos	1	9%
Padronização	1	9%
Eliminação de Gargalos	1	9%
Aumento de Desempenho	1	9%
Layout	1	9%
5S	1	9%
TOTAL	11	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

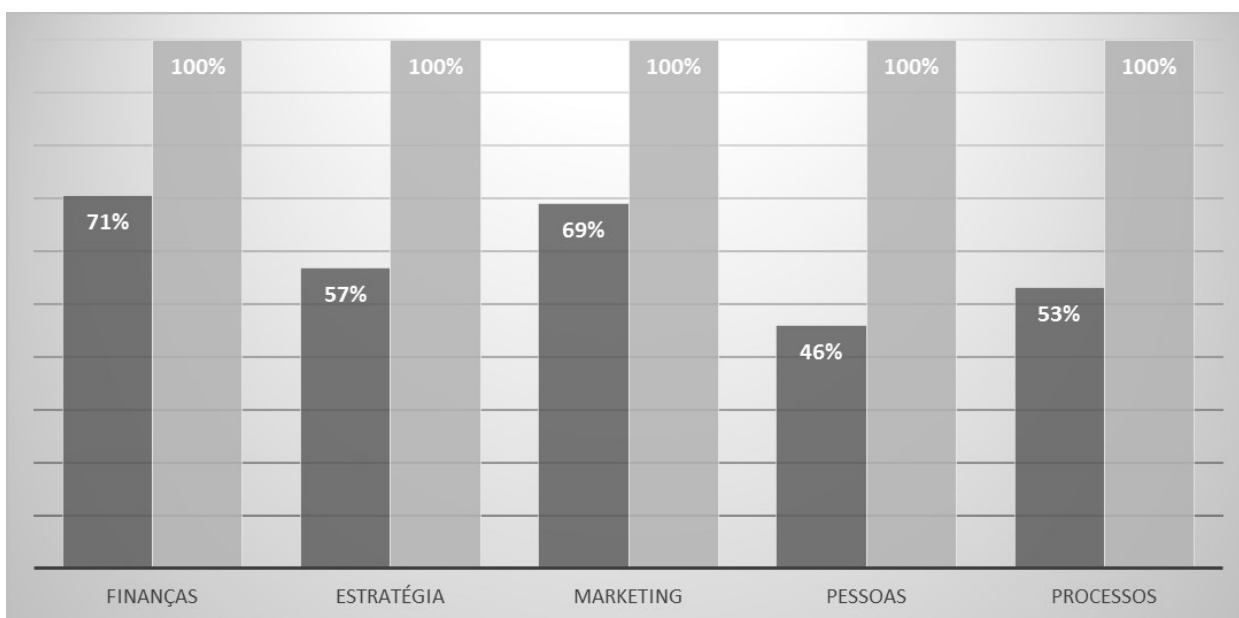
4 DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo serão descritos os resultados encontrados através da pesquisa, com a aplicação do modelo criado neste trabalho. Inicialmente serão apresentados o resultado geral e o resultado geral por cidades, em seguida os resultados por áreas.

4.1 Resultado Geral

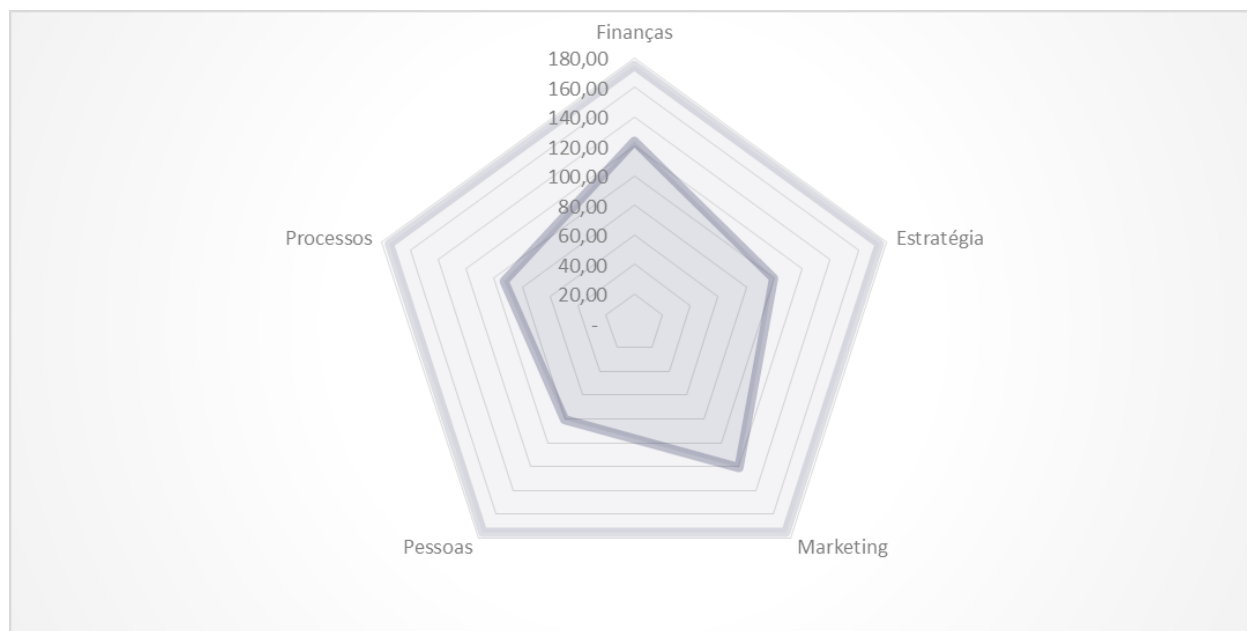
Dois gráficos foram gerados para ilustrar a situação atual das microempresas comerciais da grande Florianópolis. O primeiro, um gráfico de colunas, apresentando o resultado encontrado em contraposição ao resultado ideal de 100% em cada uma das áreas funcionais analisadas. O segundo, um gráfico radar, que permite uma visualização completa da situação, com as cinco áreas interligadas.

Gráfico 1 - Resultado Geral – Colunas



Fonte: dados primários.

Gráfico 2 - Resultado Geral – Radar



Fonte: dados primários.

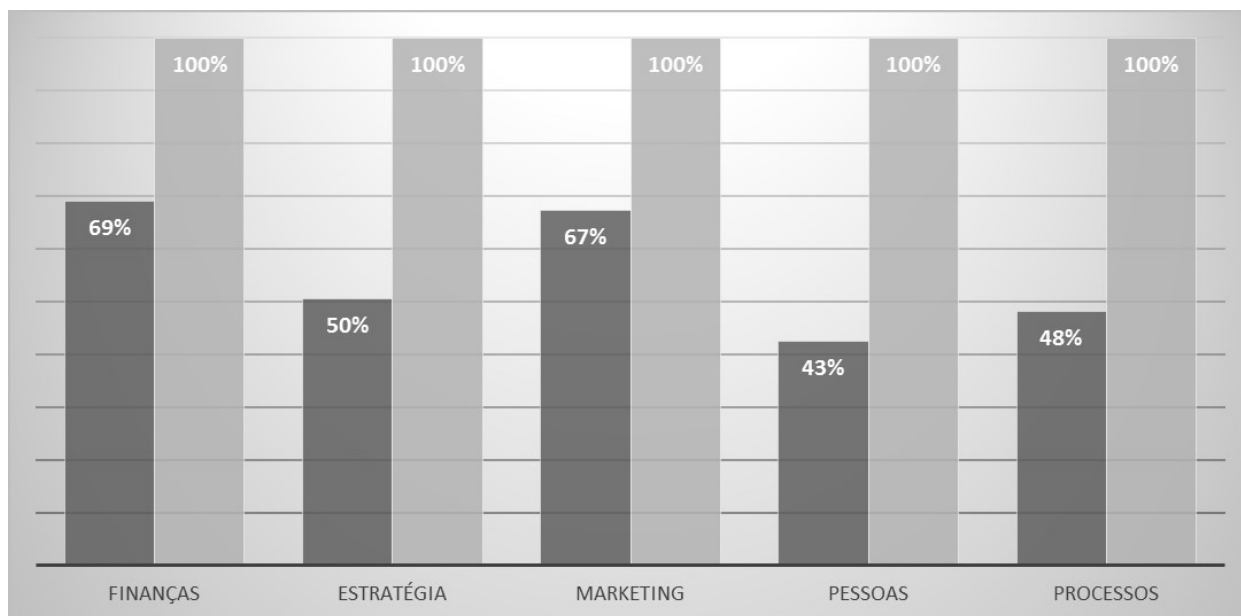
Pode-se perceber analisando os gráficos 1 e 2 que a gestão de **pessoas** é a área com maior deficiência por parte dos empresários analisados. Na sequência aparecem a gestão de processos e a gestão estratégica respectivamente.

Já nos melhores resultados, apresentam-se surpreendentemente em primeiro lugar a gestão financeira com 71%, e em seguida, muito próximo a gestão de marketing com 69%.

Agora veremos se esse resultado é repetido quando separamos os respondentes por suas respectivas cidades.

4.1.1. Florianópolis

Os resultados dos empresários só da cidade de Florianópolis são apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 3 - Resultado Geral Florianópolis

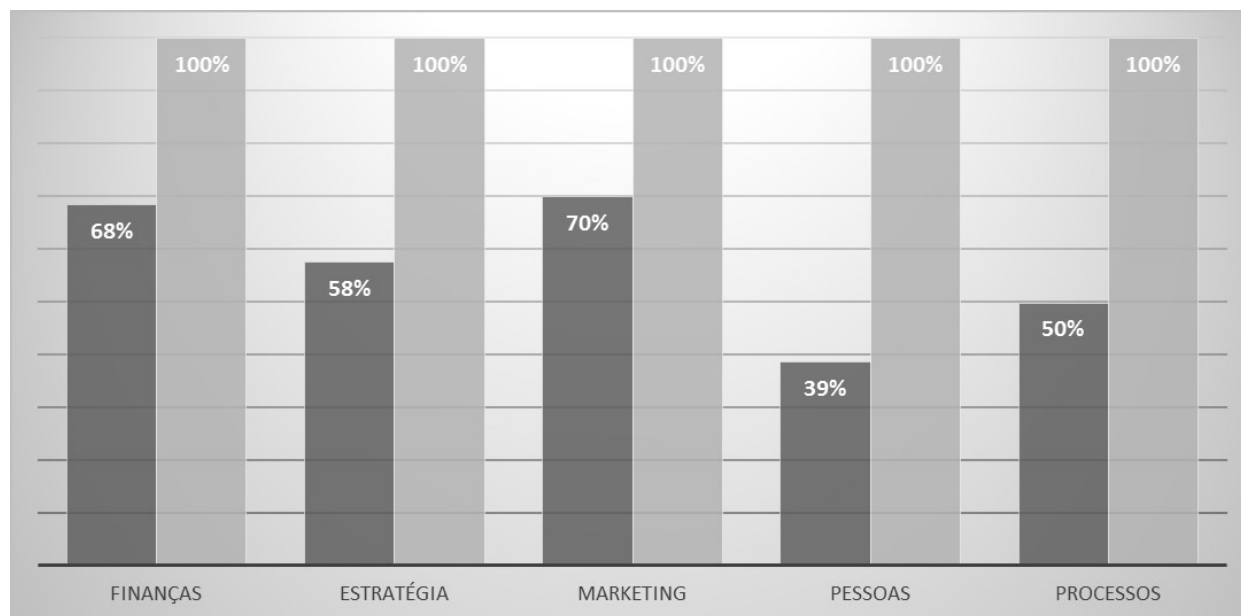
Fonte: dados primários.

Percebe-se que o pior resultado também foi na área de gestão de pessoas com 43%, acompanhando o geral, e ainda, o resultado foi inferior à média geral de 46%.

Florianópolis parece ter seguido muito o padrão, pois seus melhores resultados foram respectivamente finanças e marketing, o primeiro com 69% e o outro com 67%.

4.1.2. São José

Os resultados dos empresários só da cidade de São José são apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 4 - Resultado Geral São José

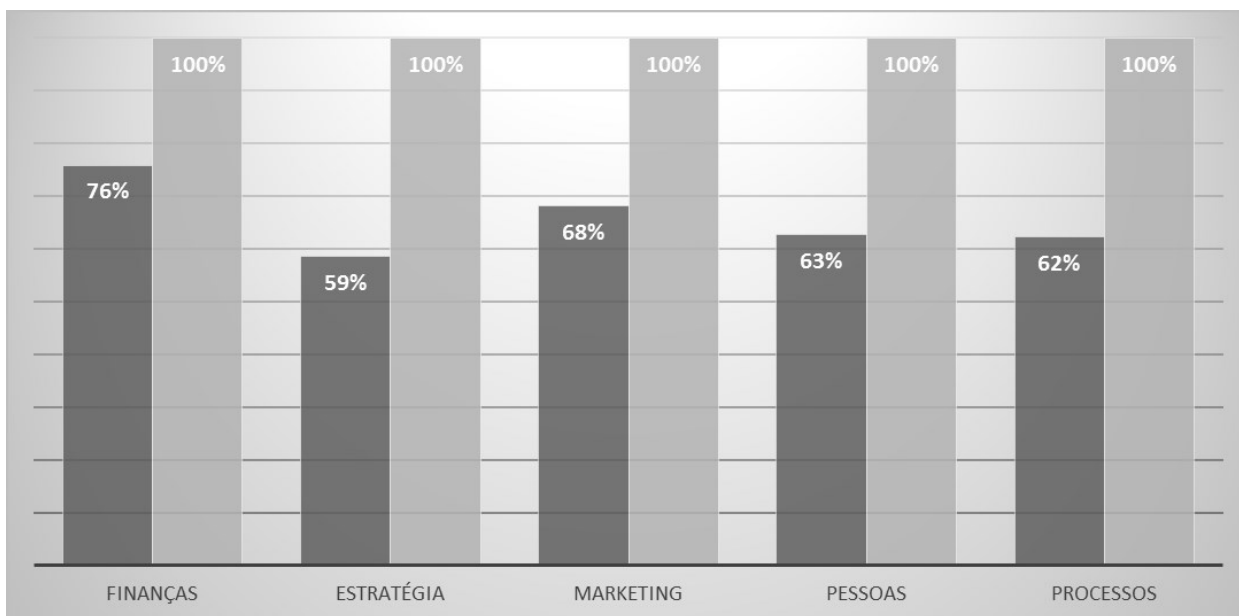
Fonte: dados primários.

A cidade de São José também teve seu pior resultado na área de gestão de pessoas, e teve o pior resultado dentre as três cidades comparadas, com 39% do que pode ser considerado uma gestão básica de pessoas.

Já seus melhores resultados foram invertidos em comparação ao geral. Em primeiro lugar encontra-se a gestão de marketing com 70%, e em segundo a gestão financeira com 68%.

4.1.3. Palhoça

Os resultados dos empresários só da cidade de Palhoça são apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 5 – Resultado Geral Palhoça

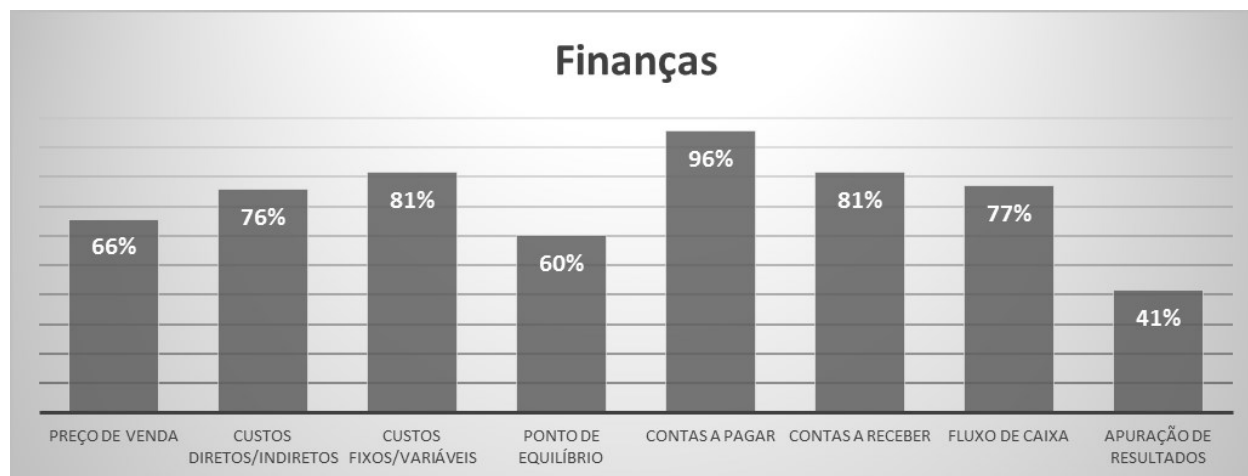
Fonte: dados primários.

A cidade de Palhoça foi a única que não seguiu o padrão das demais. Ao invés de ter sua maior limitação na gestão de pessoas (na qual obteve 63%), essa cidade apresentou o resultado mais insatisfatório na área de gestão estratégica, com um resultado de 59%. Vale ressaltar que esse pior resultado da cidade de Palhoça na área estratégica, foi superior ao resultado da gestão estratégica das outras duas cidades.

Os melhores resultados de Palhoça também foram finanças em primeiro (76%), e marketing em segundo (68%). É bom atentar-se para o fato de que a gestão financeira nessa cidade parece estar levemente mais desenvolvida do que nas outras cidades, as quais receberam pontuações de 69% e 68%.

4.2 Gestão Financeira

Agora, apresentaremos os resultados dos itens que compõe a área de finanças. Primeiro o gráfico do Resultado Geral da pesquisa, em seguida separado por cidades.

Gráfico 6 – Gestão Financeira Geral

Fonte: dados primários.

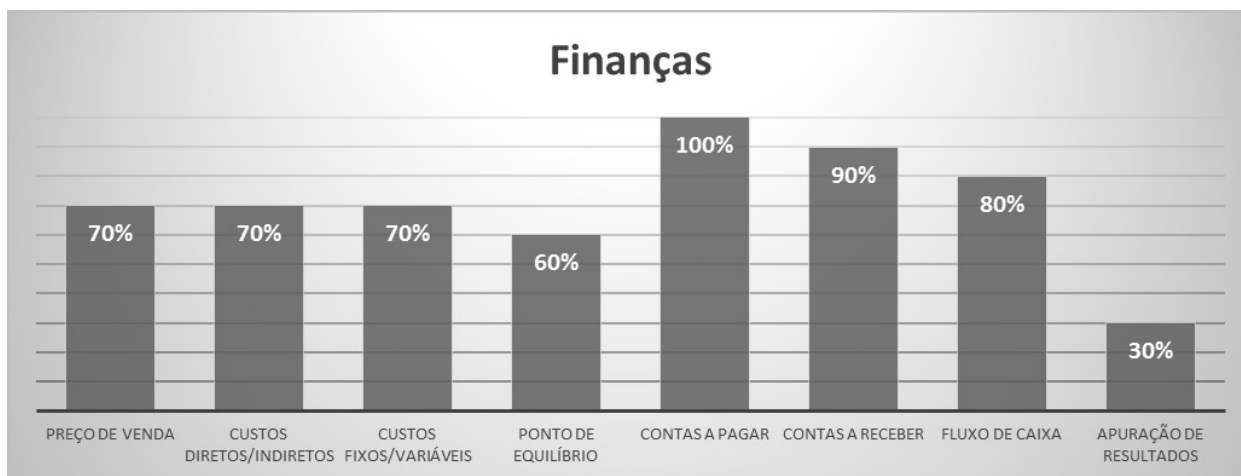
De acordo com o gráfico, as maiores dificuldades dos empresários na gestão de suas lojas, no que compete à área financeira, são:

- a) Apuração de Resultados em primeiro lugar, com 41%: ou seja, apenas 41% sabem dizer qual a margem de contribuição de cada linha ou produto específico, o lucro operacional de sua empresa em determinado período e, o mais importante, o lucro líquido que imagina-se ser o alvo de todos os empresários, aparentemente é deixado de lado por mais da metade dos microempresários comerciais das cidades analisadas;
- b) Ponto de Equilíbrio em segundo lugar, com 60%: pouco mais da metade dos lojistas analisados sabem qual é o mínimo que sua empresa deve faturar para não ter prejuízo.

Por outro lado, o melhor resultado encontrado foi o controle de contas a pagar. Esse item, 96% dos pesquisados parecem executar de maneira correta, com datas e valores registrados para não perder por esquecimento nenhum pagamento.

4.2.1 Florianópolis

Gráfico 7 – Gestão Financeira Florianópolis

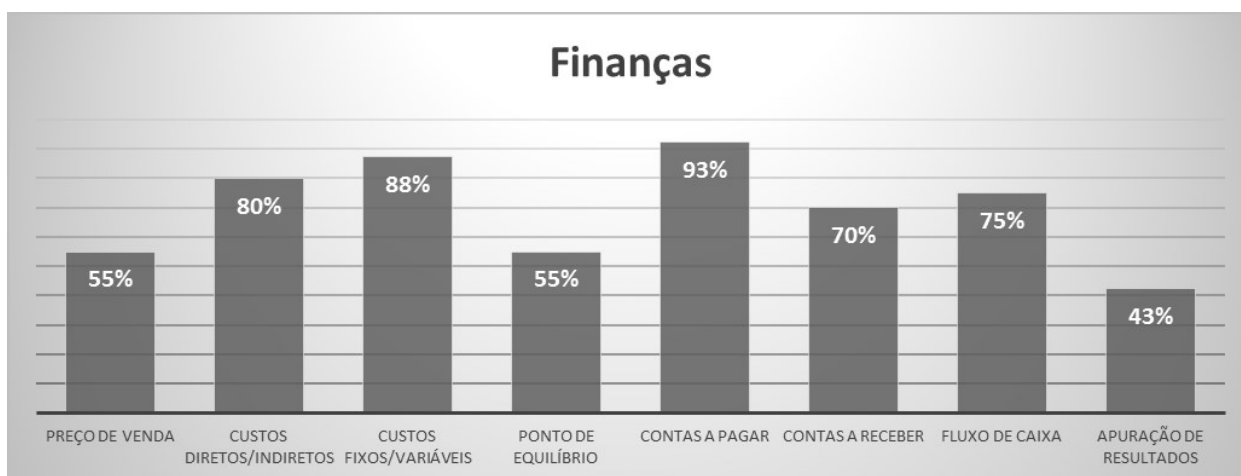


Fonte: dados primários.

Assim como no resultado geral, os empresários de Florianópolis seguiram o padrão, e nesta área obtiveram seu pior resultado na apuração de resultados com 30% (valor abaixo da média geral de 41%) e menor em comparação às outras cidades; o segundo pior no conhecimento do ponto de equilíbrio com 60%; e seu melhor resultado foi da mesma forma o controle de contas a pagar, aqui atingindo uma nota de 100%.

4.2.2 São José

Gráfico 8 – Gestão Financeira São José

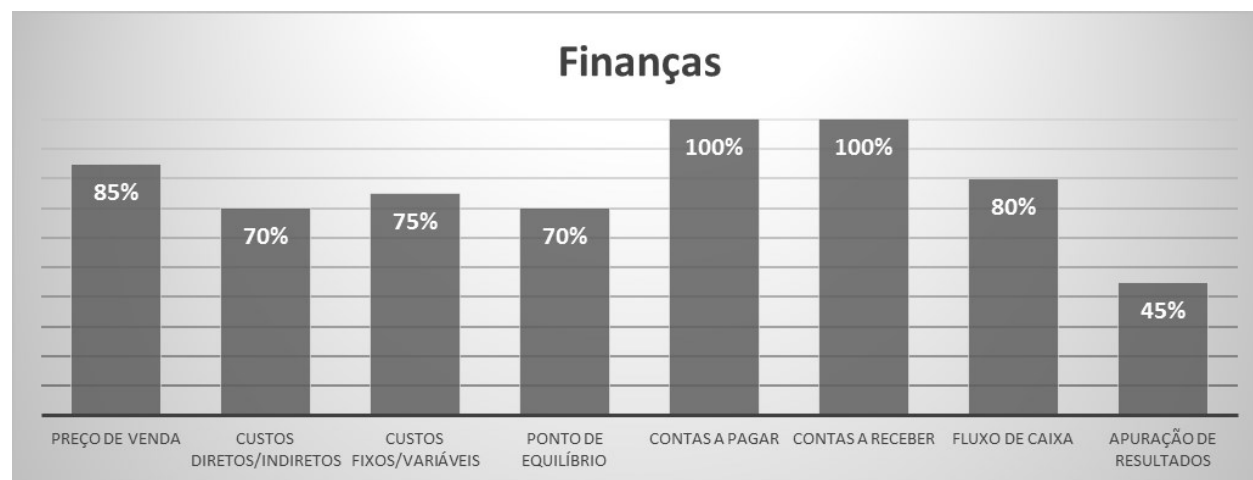


Fonte: dados primários.

A cidade de São José também seguiu o padrão geral, tendo como maior limitação a apuração de resultados, 43% (próximo à média de 41%), seguida do conhecimento do ponto de equilíbrio, com 55%. Sua maior pontuação também foi no controle de contas a pagar.

4.2.3 Palhoça

Gráfico 9 – Gestão Financeira Palhoça



Fonte: dados primários.

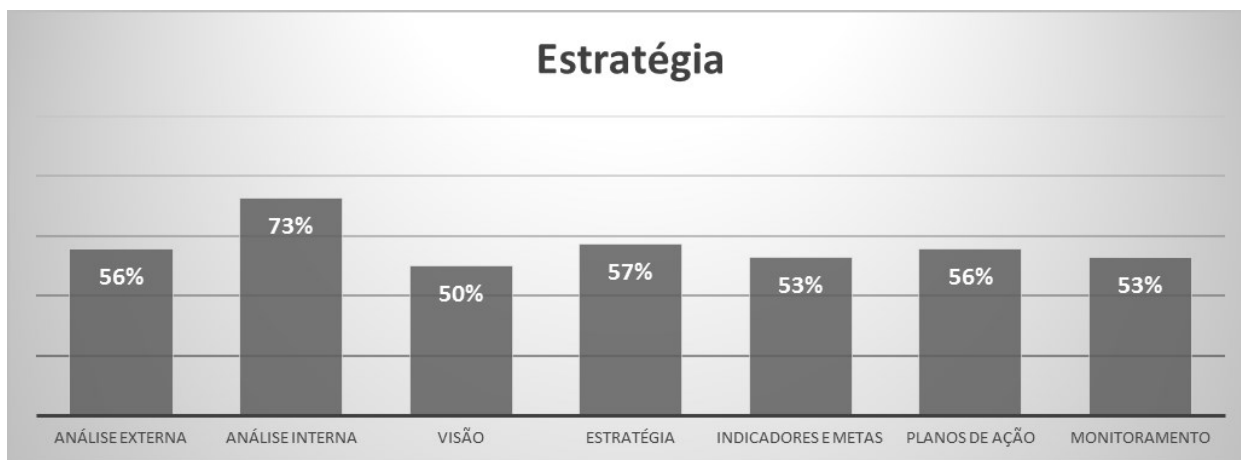
Por fim, a cidade de Palhoça também teve sua maior dificuldade na apuração de resultados, com uma nota de 45%, seguida por um empate entre ponto de equilíbrio e custos diretos/indiretos, ambos com 70%, sendo que tal empate deve-se pelo aumento da pontuação no ponto de equilíbrio em comparação às outras cidades.

Sendo assim, diferentemente das outras cidades onde houveram dois resultados ruins principais, na cidade de Palhoça pode-se considerar apenas a apuração de resultados como foco principal da atenção dos lojistas.

4.3 **Gestão Estratégica**

Agora, apresentaremos os resultados dos itens que compõe a área de estratégia. Primeiro o gráfico do Resultado Geral da pesquisa, em seguida separado por cidades.

Gráfico 10 – Gestão Estratégica Geral



Fonte: dados primários.

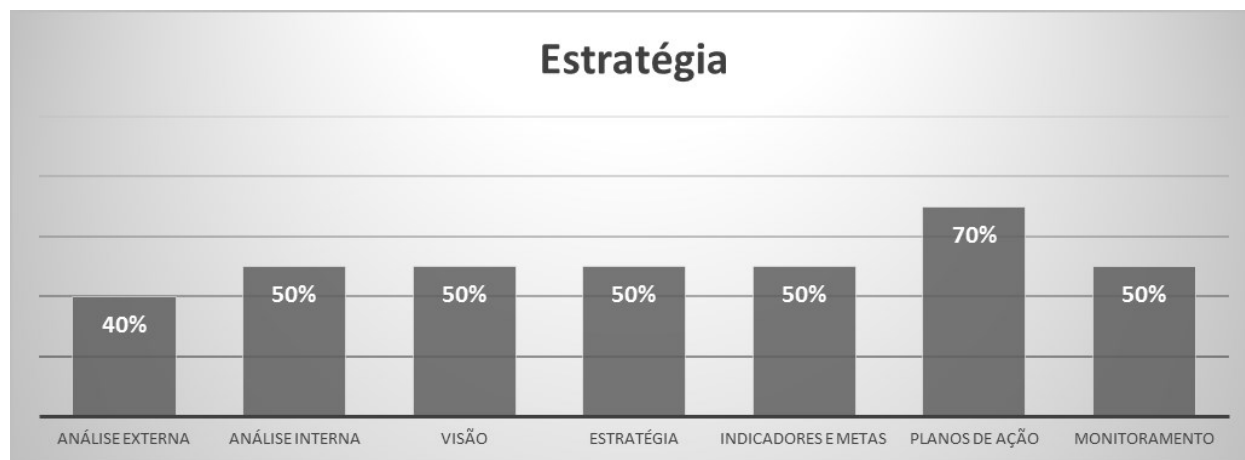
Praticamente todos os itens da gestão estratégica analisados ficaram na casa dos 50%, sendo que a menor nota foi atribuída à visão da empresa, com 50%. A não ser pela análise interna que se destacou dos demais, com uma pontuação de 73%. Portanto, no geral os empresários analisados dão mais importância à uma análise interna da empresa (forças e fraquezas no que compete a processos de gestão, conhecimentos, habilidades e atitudes, finanças, etc.), do que a todos os outros itens da gestão estratégica. Sendo assim, podemos dizer que metade dos empresários analisados buscam saber quem eles são e como estão, mas não sabem como é e como está seu mercado, seus concorrentes, clientes, não sabem para onde querem ir e não buscam saber o que fazer e como fazer para chegar lá.

Também é interessante analisar que a formulação de estratégias obteve uma pontuação de 57%, que é superior à pontuação da visão, de 50%. Entretanto, uma estratégia só pode ser formulada após a determinação de um alvo ou objetivo, tarefa que é cumprida na definição da visão de empresa, conforme já visto anteriormente no capítulo 2 do trabalho (FNQ, 2014b; MORI *et al.*, 1998; SANTOS, 2004). Então, isso põe em dúvida a validade das estratégias formuladas, bem como consequentemente os indicadores e metas, planos de ação e monitoramento. Pois se uma estratégia é definida antes de um alvo ser estabelecido, tal estratégia não levará a lugar algum.

Claro que as análises interna e externa também devem ser levadas em consideração na formulação de estratégias, e nesse caso, os resultados estão em conformidade (principalmente a análise interna, como já foi visto). Somente a visão que deixou a desejar.

4.3.1 Florianópolis

Gráfico 11 – Gestão Estratégica Florianópolis



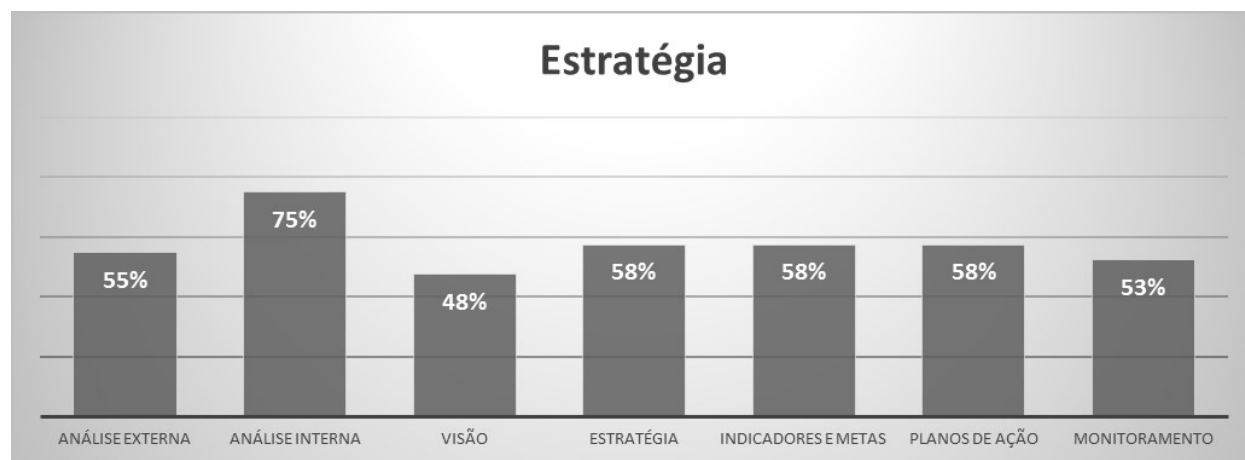
Fonte: dados primários.

A cidade de Florianópolis como podemos ver, não seguiu o padrão geral. Sua menor pontuação, com 40%, foi a análise externa. Ou seja, os empresários analisados dessa cidade, em sua maioria, não conhecem suas oportunidades e ameaças.

Já com a melhor pontuação, com 70%, encontram-se os planos de ação. Portanto, a maioria dos empresários analisados afirma transformar suas estratégias em ações práticas, determinando objetivos, prazos, recursos necessários e os responsáveis por cada tarefa.

4.3.2 São José

Gráfico 12 – Gestão Estratégica São José

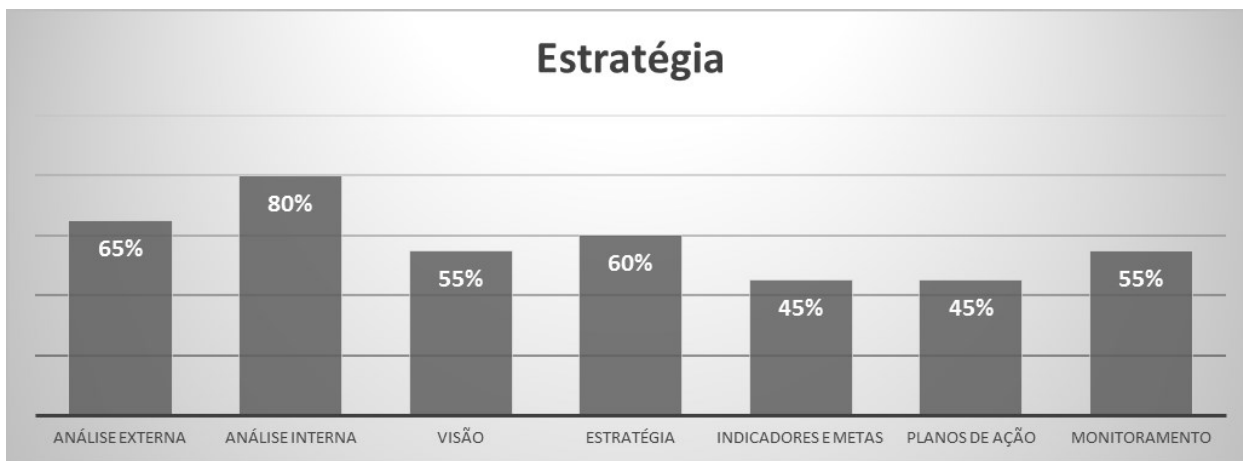


Fonte: dados primários.

A cidade de São José manteve os padrões do resultado geral. Sua menor pontuação encontra-se na visão da empresa, com 48%, e sua maior pontuação foi na análise interna, com 75%. As mesmas considerações feitas acerca do resultado geral cabem aqui.

4.3.3 Palhoça

Gráfico 13 – Gestão Estratégica Palhoça



Fonte: dados primários.

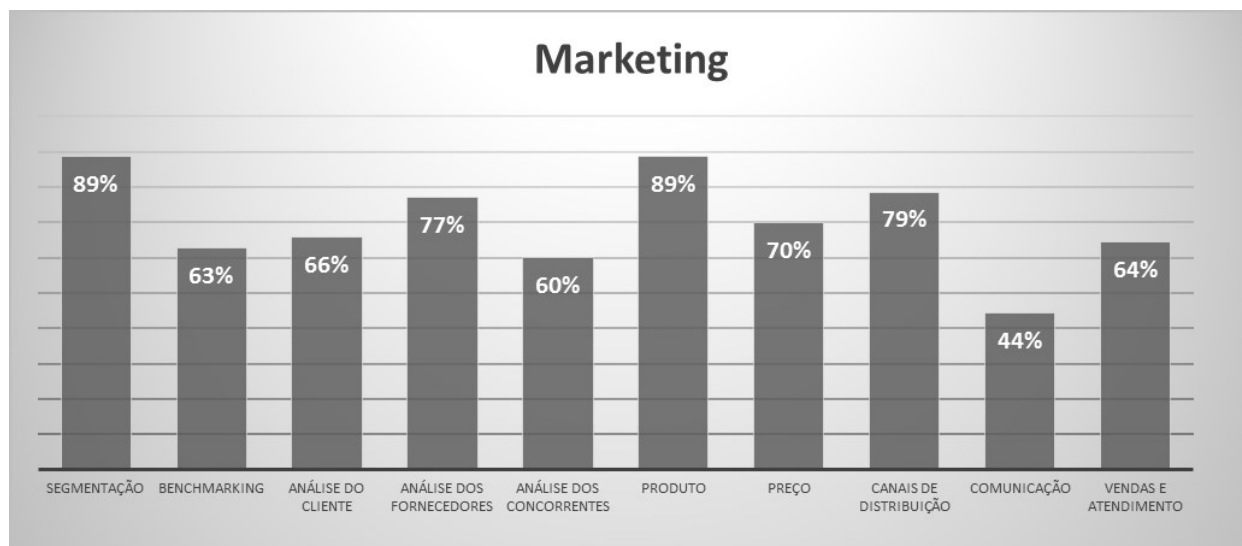
A cidade de Palhoça também teve sua maior pontuação na análise interna, com 80% (a maior em comparação às outras cidades e o resultado geral), sendo que os resultados de análise externa, visão e estratégia também foram superiores em relação ao geral e às outras cidades.

Entretanto, seus pontos fracos foram os indicadores e metas, e a definição de planos de ação, com 45%. Ambos os resultados foram inferiores às outras cidades e ao resultado geral.

4.4 Gestão de Marketing

Agora, apresentaremos os resultados dos itens que compõe a área de marketing. Primeiro o gráfico do Resultado Geral da pesquisa, em seguida separado por cidades.

Gráfico 14 – Gestão de Marketing Geral



Fonte: dados primários.

A gestão de marketing obteve no resultado geral um empate com dois itens ocupando a posição de melhor resultado: o conhecimento do segmento de mercado atendido e os atributos do produto oferecido, ambos com 89%. Portanto, os lojistas entrevistados afirmam saber bem qual o segmento de mercado que atendem, e também como seus produtos atendem às necessidades dos clientes.

Entretanto, a menor pontuação foi no quesito de comunicação, com 44%, metade da nota dos melhores resultados. Ou seja, as estratégias de comunicação utilizadas pela maioria dos lojistas não são pensadas e planejadas, propagandas e promoções são feitas sem base sólida, apenas pela intuição e gosto do proprietário ou gestor.

4.4.1 Florianópolis

Gráfico 15 – Gestão de Marketing Florianópolis



Fonte: dados primários.

Para os respondentes de Florianópolis, a maior dificuldade encontra-se também nas estratégias de comunicação, promoção e propaganda, com pontuação de 40%. Muito próximo a esse resultado, encontra-se a análise do cliente, com 50%, ou seja, apenas metade dos respondentes encontram-se num nível satisfatório de conhecimento de seu público alvo e perfil dos clientes.

Já com a melhor pontuação, também houve um empate dos itens sobre conhecimento do segmento de mercado e dos atributos de seu produto, ambos com 90%, sendo esses itens portanto as maiores forças dos empresários respondentes de Florianópolis na área de Marketing.

4.4.2 São José

Gráfico 16 – Gestão de Marketing São José



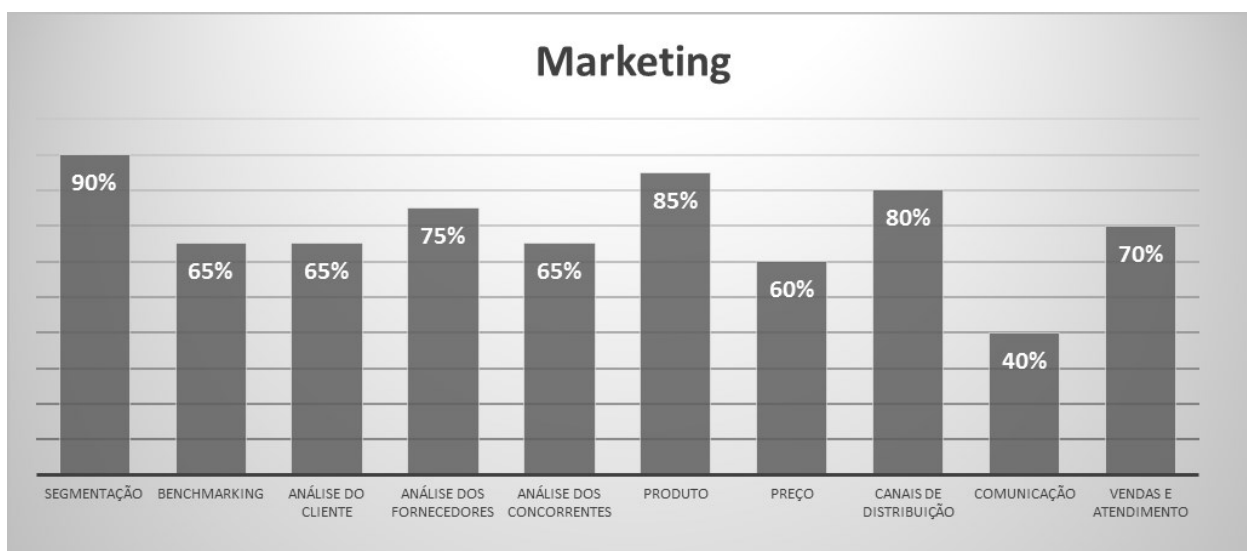
Fonte: dados primários.

A maior limitação dos respondentes de São José também deu-se nas estratégias de comunicação, promoção e propaganda. Entretanto, o resultado de 48% foi maior que o das outras cidades. Outra pontuação baixa e próxima à essa, foi encontrada na análise dos concorrentes, com 55%, que em comparação à média e às outras cidades, teve o pior resultado. Portanto, quase metade de tais empresários de São José parecem não dar devida importância e se preocupar com sua concorrência.

Sua maior pontuação não foi empate, entretanto os números foram muito próximos. Atributos do produto apresentaram um resultado de 90%, e conhecimento do segmento de mercado 88%.

4.4.3 Palhoça

Gráfico 17 – Gestão de Marketing Palhoça

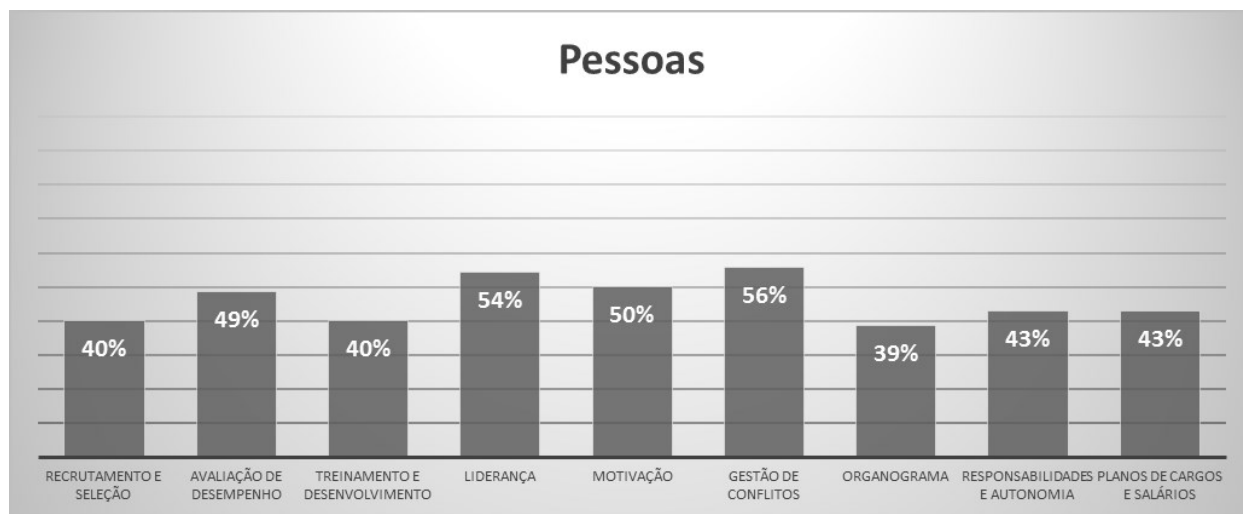


Fonte: dados primários.

As estratégias de comunicação, promoção e propaganda também obtiveram o pior resultado com os respondentes da cidade de Palhoça, com 40%. Já os melhores resultados foram em primeiro lugar o conhecimento do segmento de mercado com 90%, seguido por conhecimento dos atributos do produto com 85%, e em seguida com conhecimento sobre os canais de distribuição com 80%.

4.5 Gestão de Pessoas

Agora, apresentaremos os resultados dos itens que compõe a área de pessoas. Primeiro o gráfico do Resultado Geral da pesquisa, em seguida separado por cidades.

Gráfico 18 – Gestão de Pessoas Geral

Fonte: dados primários.

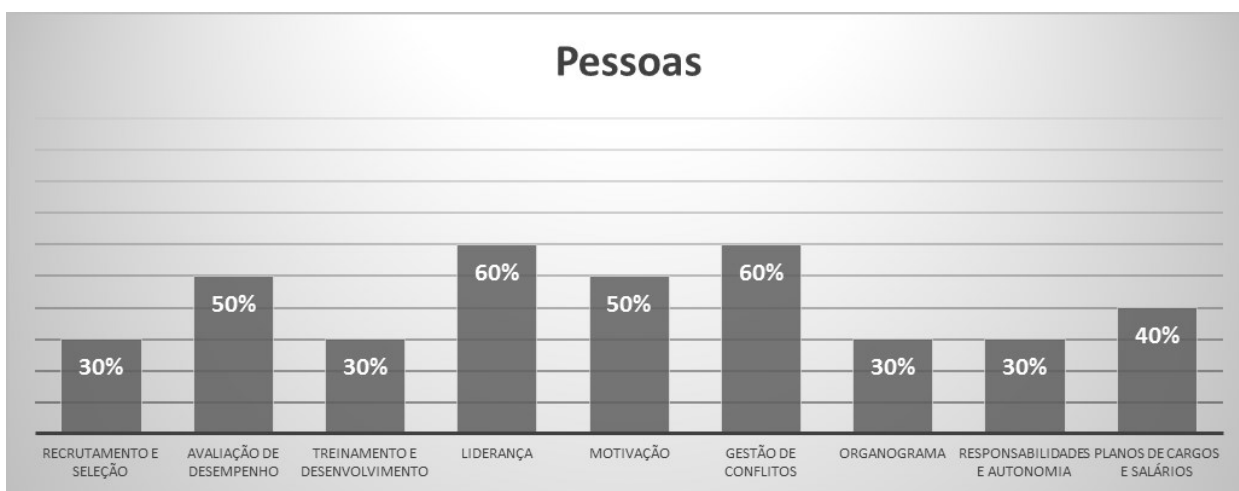
A área de gestão de pessoas foi a área que obteve a menor pontuação no resultado geral. Logo, o fato de nenhum dos itens aqui chegar à casa dos 60% explica esse fato. E como pode-se ver no gráfico acima os resultados foram relativamente próximos, não havendo uma distância muito grande entre a pior e a melhor pontuação (diferença de apenas 17%).

De qualquer forma, mesmo tendo todos os resultados apresentado uma nota ruim, entre os piores estão a presença de um organograma com 39%, e os processos de recrutamento e seleção, e treinamento e desenvolvimento, ambos com 40%.

Já os melhores resultados nesse quadro pessimista, foram a gestão de conflitos com 56%, liderança com 54% e motivação com 50%.

4.5.1 Florianópolis

Gráfico 19 – Gestão de Pessoas Florianópolis



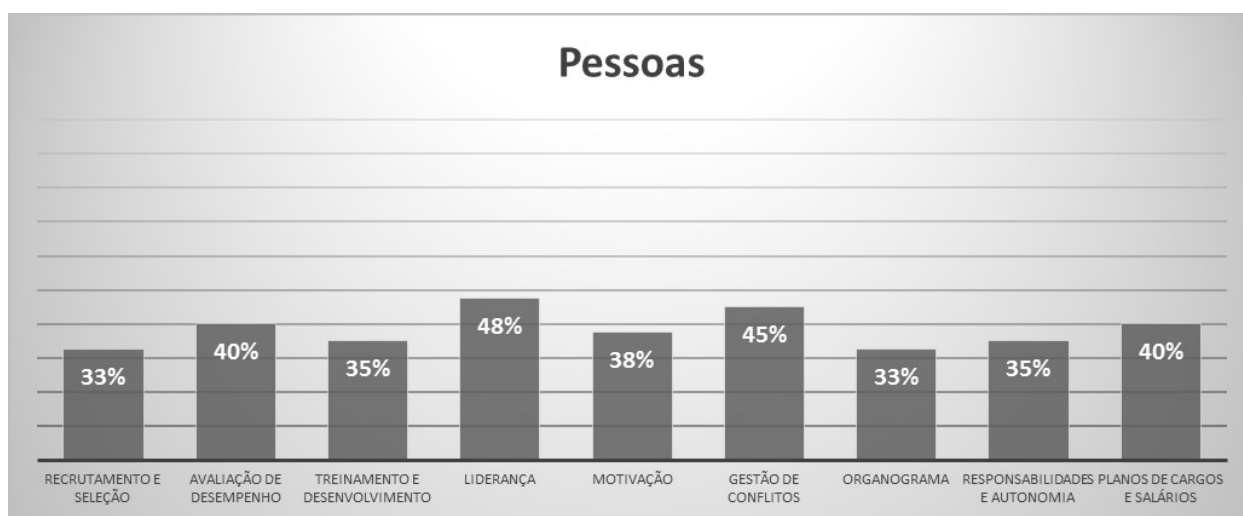
Fonte: dados primários.

Para os respondentes de Florianópolis percebemos distinções mais definidas, houve um empate no pior resultado entre quatro itens, todos com 30%, são eles: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, organograma e, responsabilidades e autonomia.

Já nos melhores resultados, para esses respondentes a distância foi maior, sendo que os itens liderança e gestão de conflitos atingiram nota de 60%.

4.5.2 São José

Gráfico 20 – Gestão de Pessoas São José

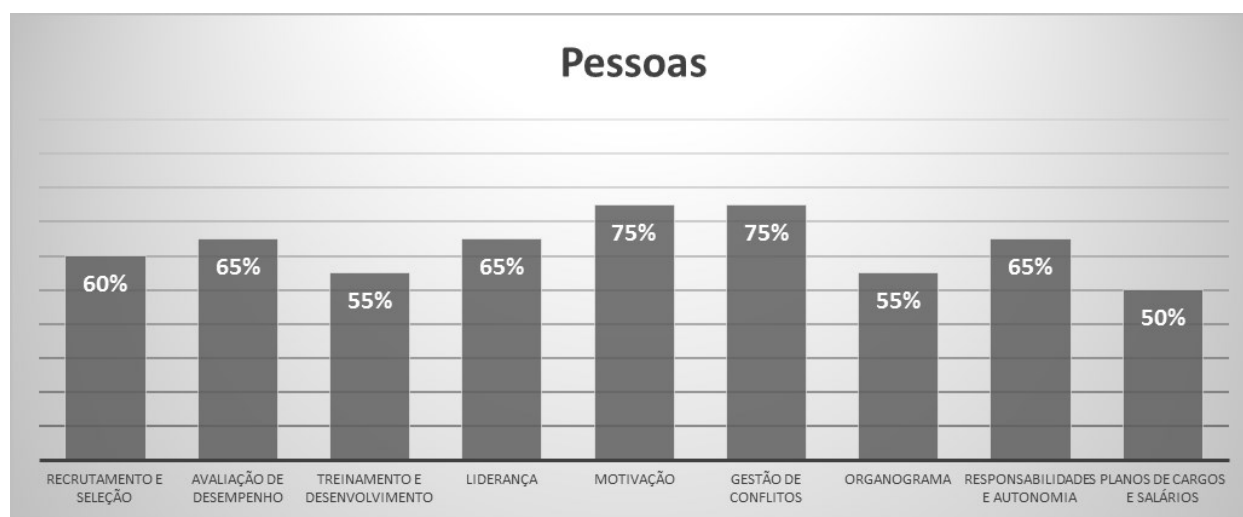


Fonte: dados primários.

Em São José vemos que os resultados foram muito semelhantes, e todos insatisfatórios. Entretanto, os piores resultados foram também recrutamento e seleção e organograma ambos com 33%, seguidos imediatamente com treinamento e desenvolvimento e responsabilidades e autonomia, ambos com 35%.

4.5.3 Palhoça

Gráfico 21 – Gestão de Pessoas Palhoça



Fonte: dados primários.

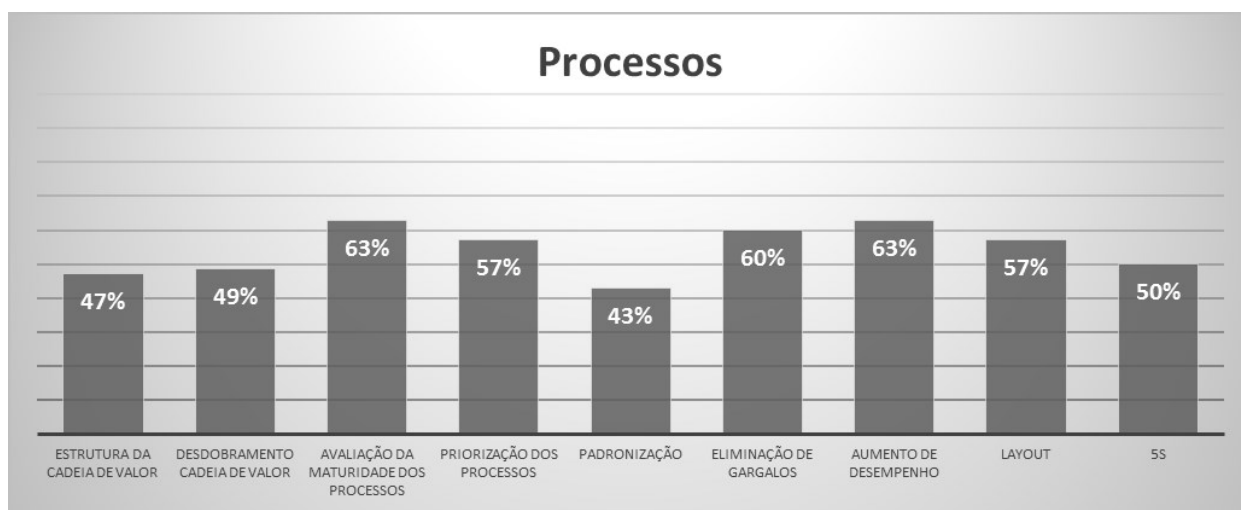
Na cidade de Palhoça percebemos que há uma maior distinção entre os itens, e também percebemos que todos os resultados estão mais elevados em comparação às outras cidades analisadas. Aqui todos os itens estão acima dos 50%. Sendo assim, o pior item que recebeu essa pontuação de 50% e foi o plano de cargos e salários.

Já com maior pontuação, houve um empate entre motivação e gestão de conflitos, ambos com 75%.

4.6 Gestão de Processos

Agora, apresentaremos os resultados dos itens que compõe a área de processos. Primeiro o gráfico do Resultado Geral da pesquisa, em seguida separado por cidades.

Gráfico 22 – Gestão de Processos Geral



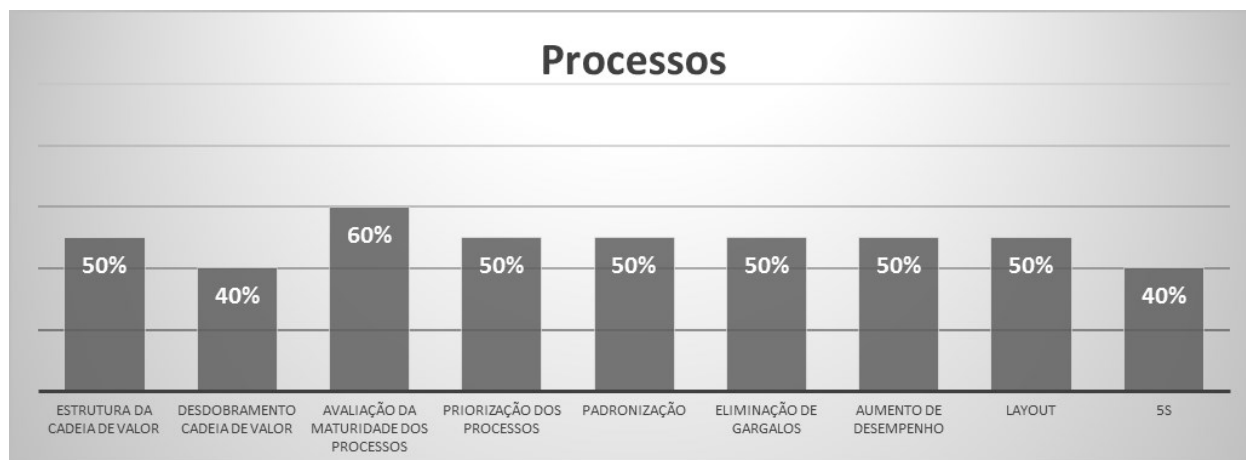
Fonte: dados primários.

No resultado geral da gestão de processos, o item que mais deixou a desejar foi a padronização de processos, com 43%. Isso mostra que a maioria das lojas não padroniza seus processos operacionais e administrativos, assim não garantindo um padrão de qualidade de atendimento ao cliente, e deixando as atividades da rotina diária livres para alteração por qualquer pessoa.

Já com os melhores resultados, encontram-se a avaliação de maturidade dos processos e a busca por um aumento de desempenho, ambos com 63%. Esses resultados demonstram que os empresários pesquisados se preocupam de certa forma em analisar a eficiência dos processos atuais, da maneira como as atividades são feitas, e buscam alterar o modo de operação na busca por um aumento de desempenho.

4.6.1 Florianópolis

Gráfico 23 – Gestão de Processos Florianópolis



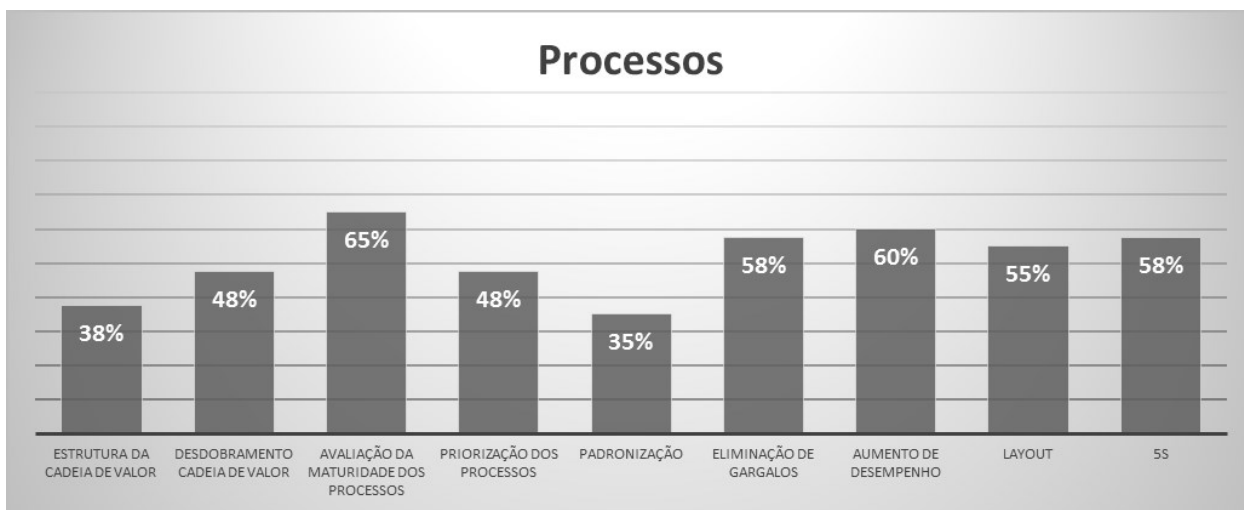
Fonte: dados primários.

Para os respondentes de Florianópolis os resultados foram um pouco diferentes. Houve muita semelhança no resultado de todos os itens, mas destacando-se como as maiores limitações estão o desdobramento da cadeia de valor, ou microprocessos, e a filosofia 5S, ambos com 40%. Portanto, parte de tais empresários sabem definir o macroprocesso de sua empresa, mas quando devem quebrar os macroprocessos em atividades menores encontram mais dificuldade.

Já, destacando-se com a maior pontuação, está a avaliação da maturidade dos processos, com 60%.

4.6.2 São José

Gráfico 24 – Gestão de Processos São José



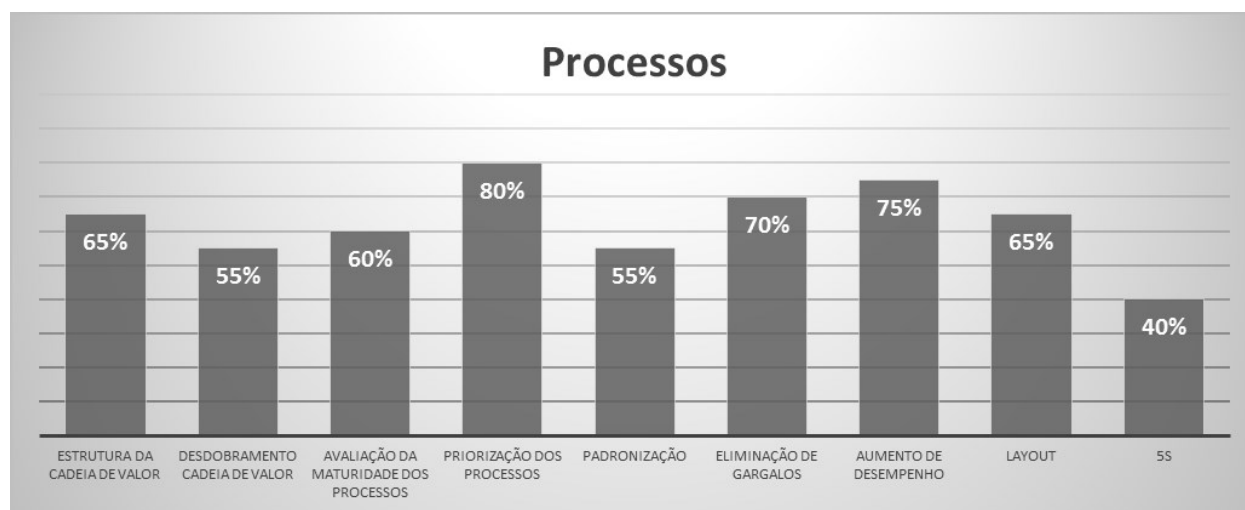
Fonte: dados primários.

Para os respondentes de São José pode-se perceber claramente que a maior limitação está na padronização de processos com um resultado de 35%, seguido pela cadeia de valor ou macroprocesso, com 38%. Portanto, os empresários pesquisados desta cidade não sabem definir bem a sua cadeia de valor, ou macroprocesso de sua empresa, que são as atividades principais realizadas pela empresa e estruturadas em forma de fluxo. Logo, realmente torna-se difícil padronizar atividades que não se conhecem.

Por outro lado, percebe-se entre esses empresários uma preocupação em analisar a maturidade dos processos executados, verificar a eficiência das atividades, mesmo que realizadas informalmente.

4.6.3 Palhoça

Gráfico 25 – Gestão de Processos Palhoça



Fonte: dados primários.

Para os empresários da cidade de Palhoça, a maioria dos resultados apresentaram um nível mais satisfatório do que os resultados das outras cidades estudadas. Porém, vemos como principal limitação dos empresários pesquisados de Palhoça a utilização da Filosofia 5S, com 40%.

Já com o melhor resultado encontramos a priorização de processos, com 80%. Esse resultado se diferencia muito das outras duas cidades (50% e 48%), e também foge da média geral de 57%. O resultado mostra que os empresários analisados na maior parte conhecem os processos críticos de sua empresa, aqueles em que devem prestar mais atenção e dar mais foco, pois exercem um papel e influência maior no desempenho da organização.

4.7 **Sugestão de Melhorias à Gestão das Microempresas**

A partir das análises realizadas, nas quais foram identificadas as maiores limitações e dificuldades dos empresários respondentes, a seguir serão apresentadas algumas sugestões de melhoria no método de gestão de microempresas.

O ideal é que todos os itens apresentados na fundamentação teórica deste trabalho e no questionário aplicado sejam desenvolvidos nas empresas, afinal, são os itens básicos para a gestão de uma microempresa, conforme foi demonstrado na pesquisa. Mas aqui o foco estará sob os itens com maior deficiência, a fim de que os empresários possam atuar em cima de suas maiores

fraquezas e assim fortalecer sua gestão, e conseqüentemente, se a maioria deles realmente aplicar esforços para mudar a situação atual para melhor, todo o setor do comércio da região poderá se beneficiar.

Portanto, os empresários comerciais da região da grande Florianópolis devem principalmente prestar mais atenção à gestão de pessoas em todos os itens citados na fundamentação teórica e no desenvolvimento da pesquisa, além de também buscarem palestras, aulas, cursos e capacitações nos seguintes itens especificamente:

- a) Apuração de Resultados;
- b) Ponto de Equilíbrio;
- c) Visão empresarial;
- d) Estratégias de comunicação, promoção e propaganda;
- e) Organograma;
- f) Recrutamento e seleção;
- g) Treinamento e desenvolvimento;
- h) Cadeia de Valor e seu desdobramento (macro e microprocessos);
- i) Padronização de processos.

Mais uma vez, todos os itens listados no questionário e nos resultados fazem parte do grupo de itens de uma gestão básica, e deve ser buscada a excelência na prática de cada um deles. Entretanto, para os respondentes desta pesquisa, de maneira mais urgente sugerimos uma melhora nos itens citados acima, assim os empresários experimentarão maior eficiência em suas operações e melhores resultados.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho cumpriu todas as proposições feitas nos objetivos específicos, de primeiro identificar as práticas de gestão essenciais para microempresas dentro de finanças, estratégia, marketing, pessoas e processos; objetivo que se concretizou na fundamentação teórica do trabalho. E o resultado foi que foram encontradas oito práticas essenciais de gestão financeira para microempresas, sete práticas de gestão estratégica, dez práticas de gestão de marketing, nove práticas de gestão de pessoas, e por fim nove práticas de gestão de processos.

Em seguida, de identificar dentre as práticas encontradas quais delas encontravam maiores dificuldades e limitações por parte dos empresários da grande Florianópolis, o que se concretizou na pesquisa de fato e análise de dados. O resultado desse objetivo específico demonstrou que dentre os empresários analisados, a maior dificuldade encontra-se na gestão de pessoas, sendo que nenhuma de suas nove práticas atingiram um nível satisfatório, nenhuma passou de 60% no geral. As áreas de gestão que recebem maior atenção dos empresários, embora não sejam executadas perfeitamente, são a gestão financeira e de marketing, com 71% e 69% respectivamente. Um resultado interessante nessa etapa foi encontrado ao desdobrar os resultados por cidades: os empresários da cidade de Palhoça receberam pontuação maior em todas as áreas de gestão em comparação com as outras duas cidades pesquisadas. Esse é um fato curioso e interessante, que abre portas para futuros estudos a fim de descobrir as causas dessa pontuação maior, e se possível aplicar em toda a região para auxiliar no desenvolvimento financeiro e econômico do comércio local.

E por fim, com base nos resultados dos dois primeiros objetivos, propor melhorias no método de gestão de microempresas, objetivo esse que se concretizou na análise de dados do trabalho, no último item do capítulo 4. Sendo assim, além de indicar cursos, aulas e capacitações dentro de todos os itens da gestão de pessoas, que mostrou-se a área mais carente, também foram selecionados os itens mais frágeis dentro das outras áreas de gestão, como por exemplo definição do ponto de equilíbrio e apuração de resultados na gestão financeira, sendo que esse último mostrou-se muito fraco em todas as cidades ao passo que deveria ser um dos mais importantes, pois um microempresário deveria saber exatamente quanto está ganhando, quanto seu negócio lucra por período. Foram selecionados um até três itens por área de gestão para serem incluídos na lista de sugestões.

Todos esses objetivos foram cumpridos dentro da metodologia estabelecida, de pesquisa bibliográfica num primeiro momento seguida por um levantamento de campo ou *survey*, através da aplicação de um questionário fechado.

Como sugestão para futuros estudos pode-se propor uma análise mais minuciosa de cada uma das cinco áreas de gestão abordadas neste trabalho, ou seja cinco outras pesquisas, sendo que desta vez não apenas através de questionários mas de observação direta por parte do pesquisador, análise de documentos e dados e entrevistas com todos os envolvidos. Além da já citada possibilidade de descobrir os motivos da cidade de Palhoça ter obtido um resultado maior que as outras cidades em todas as áreas de gestão.

REFERÊNCIAS

- ASSEF, Roberto. *Formação de Preço de Venda: manual do participante*. Brasília: Sebrae/DF, 2008.
- BASSO, Cristiani Tercia Rosseto. *Gestão do Visual de Loja: sua loja planejada para vender melhor: manual do participante*. Brasília: Sebrae/DF, 2008.
- BERTI, Anélis. *Diagnóstico Empresarial: teoria e prática*. São Paulo: Ícone, 2001.
- CALADO, Robisom Damasceno. *Método de Diagnóstico de Empresa: uma abordagem segundo os princípios Lean*. 2011.
- CARREIRA, Dorival. *Organização, Sistemas e Métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa*. 2 ed. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. *Consultoria Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luisa*. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.
- EHUINDER, Fernandes. *Controles Financeiros Para o Comércio Varejista: manual do participante*. Brasília: Sebrae/DF, 2009.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. *Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. 2ª. ed. [S.l.]: Saraiva, 2012.
- FNQ. *Gestão de Pessoas*. [S.l: s.n.], 2014a. Disponível em: <www.fnq.org.br>.
- FNQ. Modelo de Excelência da Gestão. *FNQ*, p. 18, 2013. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>.
- FNQ. Planejamento Estratégico. p. 17, 2014b. Disponível em: <www.fnq.org.br>.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Ed ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. v. 264.
- GOUVEIA, Marco Aurélio da Cruz. *Um Modelo de Diagnóstico Organizacional*. 1997. 189 f. UNICAMP, 1997.
- GUIMARÃES, Sergio. *Atendimento ao cliente: obtendo resultado por meio da satisfação do cliente: manual do participante*. Brasília: Sebrae/DF, 2007.
- LORIGGIO, Francisco Antonio Domingues. *Diagnóstico: Um Modelo E Seus Fatores Críticos De Sucesso*. 1996.
- MORI, Flávio De et al. *Administrando Pequenos Negócios*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Manual de Consultoria Empresarial: conceitos*,

metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

RAMOS, Jr. *Semiotécnica da Observação Clínica: fisiopatologia dos sintomas e sinais*. [S.l.]: Sarvier Editora de Livros Médicos, 1986.

ROJO, Cláudio Antonio; COUTO, Eder Reli Do. Diagnóstico Estratégico em um Atelier Familiar de Médio Porte. p. 51–64, 2007.

RUFINO, Elimara Clélia. *Gestão de Pessoas Para o Comércio Varejista: uma vantagem competitiva para sua loja: manual do educador*. Brasília: Sebrae/DF, 2008.

SANTOS, José Roberto Dos. *Planejamento Estratégico - uma ferramenta acessível à microempresa*. 2004. Unicamp, 2004.

SEBRAE-DF. Sobrevivência das Empresas no Brasil - 2013. *Coleção Estudos e Pesquisas*. Brasília: Sebrae, p. 72, 2013. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>.

SEBRAE-SC. *Gestão de Custos*. Florianópolis: Sebrae/SC, 2013a.

SEBRAE-SC. *Gestão de Estratégia Empresarial*. Florianópolis: Sebrae/SC, 2013b.

SEBRAE-SC. *Gestão de Finanças*. Florianópolis: Sebrae/SC, 2013c.

SEBRAE-SC. *Gestão de Marketing*. Florianópolis: Sebrae/SC, 2013d.

SEBRAE-SC. *Gestão de Processos*. Florianópolis: Sebrae/SC, 2013e.

SEBRAE-SC. *Gestão de Recursos Humanos*. Florianópolis: Sebrae/SC, 2013f.

SEBRAE-SC. Santa Catarina em Números - 2013. p. 151, 2013g.

SILVA, Rodrigo Belmonte Da. Diagnóstico Organizacional Como Base Para O Planejamento Estratégico. p. 176, 2010.

STRONG, James. *Dicionário Bíblico Strong - léxico hebraico, aramaico e grego de Strong*. Barueri, SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2002.

VARGAS, Carlos Andrés J. Ganzelevitch. *Técnicas de Vendas - varejo: a venda com foco no cliente: manual do participante*. Brasília: Sebrae/DF, 2008.

APÊNDICE A

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE MICROEMPRESAS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Olá. Obrigado pela sua participação! Meu nome é Henrique Kaminski e estou realizando junto à UFSC um diagnóstico da gestão empresarial nas microempresas comerciais da grande Florianópolis. Sua resposta é muito importante. Com a sua ajuda, poderemos identificar as maiores dificuldades dos microempresários de nossa região e com isso auxiliar no desenvolvimento do Estado.

Por isso, peço sua total **HONESTIDADE** nas respostas a seguir. Garanto que nenhuma informação sua será publicada, os resultados individuais serão mantidos em total sigilo.

GESTÃO FINANCEIRA

1. Ao comprar uma mercadoria, como você define o seu **PREÇO DE VENDA**?
☐ Com base nos custos diretos, rateio de custos indiretos e despesas, e margens
☐ Multiplico o preço que paguei por algum número (1,5; 2; 2,5...)
☐ De acordo com o mercado, o quanto acho que consigo vender

2. Você conhece bem quais são os custos **DIRETOS** e custos **INDIRETOS** do seu negócio?
☐ Sim, sei exatamente.
☐ Sei em partes
☐ Não sei

3. Você conhece bem quais são os custos **FIXOS** e custos **VARIÁVEIS** do seu negócio?
☐ Sim, sei exatamente.
☐ Sei em partes
☐ Não sei

4. Você conhece bem qual é o **PONTO DE EQUILÍBRIO** do seu negócio?
☐ Sim, sei exatamente.
☐ Sei em partes
☐ Não sei

5. Você realiza algum tipo de controle sobre as **CONTAS A PAGAR**?
☐ Sim, tenho datas e valores anotadas/registradas.
☐ Sei de cabeça
☐ Não controlo

6. Você realiza algum tipo de controle sobre as **CONTAS A RECEBER**?
☐ Sim, tenho datas e valores anotadas/registradas.
☐ Sei de cabeça
☐ Não controlo

7. Você utiliza alguma ferramenta, planilha, tabela ou caderno de **FLUXO DE CAIXA**?
☐ Sim, tenho um controle minucioso do meu caixa através de uma ferramenta
☐ Acompanho o extrato bancário e olho o caixa físico da empresa
☐ Não controlo muito.

8. Você sabe dizer qual foi exatamente o LUCRO OPERACIONAL e LÍQUIDO de cada mês, bem como a MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO de cada produto?

- ☐ Sim, sei exatamente.
- ☐ Sei em partes
- ☐ Não sei dizer

GESTÃO ESTRATÉGICA

1. Você realiza periodicamente uma análise do ambiente EXTERNO da sua empresa? (Oportunidades, ameaças e restrições. Sejam provenientes da economia, legislação, tributos, novos concorrentes, produtos substitutos, tecnologia...)

- ☐ Sim, analiso tudo
- ☐ Analiso subjetivamente
- ☐ Não me preocupo com isso

2. Você realiza periodicamente uma análise do ambiente INTERNO da sua empresa? (Pontos fortes e fracos: recursos disponíveis, conhecimentos e habilidades dos funcionários, práticas, clima, etc.)

- ☐ Sim, analiso tudo
- ☐ Analiso subjetivamente
- ☐ Não me preocupo com isso

3. Você tem por escrito, de forma clara, qual a VISÃO da sua empresa?

- ☐ Sim, tenho bem clara
- ☐ Mais ou menos, tenho em mente
- ☐ Não tenho

4. Você define ESTRATÉGIAS de mercado para sua empresa? Se sim, como?

- ☐ Com base nas análises citadas anteriormente (forças e fraquezas vs. oportunidades e ameaças; cenário econômico; etc.)
- ☐ Defino pelo meu conhecimento do negócio
- ☐ Não faço

5. Você define INDICADORES e METAS para as estratégias?

- ☐ Sim, tenho indicadores de desempenho e metas de curto e longo prazo bem definidos
- ☐ Não tenho por escrito, mas sei bem "o que" devo olhar e ficar atento em minha empresa
- ☐ Não tenho

6. Com base nas estratégias e metas, você elabora PLANOS DE AÇÃO?

- ☐ Sim, todos os funcionários tem seus planos de ação
- ☐ Vez ou outra falo para os funcionários sobre atividades importantes
- ☐ Não tenho

7. Você MONITORA as estratégias adotadas bem como seu desempenho frequentemente?

- ☐ Sim, analiso os indicadores e as metas estabelecidos semanalmente ou mensalmente
- ☐ Tento descobrir de alguma maneira se as vendas são produto das estratégias adotadas
- ☐ Não monitoro

GESTÃO DE MARKETING

1. Você sabe dizer qual é o seu SEGMENTO de mercado? (Diz respeito ao foco mercadológico da empresa)

- ☐ Sim, sei exatamente qual o segmento em que atuo
 - ☐ Sei mais ou menos, tenho ideia
 - ☐ Não sei dizer
2. Você realiza BENCHMARKING? (Ato de analisar práticas, razões de êxito e sucesso de outras lojas, mesmo de outros ramos e segmentos)
- ☐ Sim, tenho analiso com cautela
 - ☐ Dou uma olhada
 - ☐ Nunca olho
3. Você sabe definir o PERFIL do seu cliente? (No que diz respeito a tamanho estimado do público alvo, idade média, renda, hábitos de compra, expectativas com o produto, preço dispostos a pagar...)
- ☐ Sim, tenho todas as informações
 - ☐ Conheço pela experiência e pelo contato
 - ☐ Não conheço nada
4. Você analisa e compara constantemente seus FORNECEDORES?
- ☐ Sim, analiso e comparo pontos positivos e negativos, preços, prazos, condições de pagamento... escolho sempre o melhor
 - ☐ Tento olhar tudo isso, mas sem pôr na ponta do lápis. Escolho o que me parece mais atrativo
 - ☐ Não analiso nem comparo com outros
5. Você sabe quais são seus principais CONCORRENTES? Analisa-os frequentemente?
- ☐ Sim, tenho toda concorrência mapeada, e monitoro todas as suas ações
 - ☐ Conheço alguns, vez ou outra dou uma olhada em como estão
 - ☐ Não me preocupo com isso
6. Você tem definido explicitamente os atributos do seu PRODUTO e como eles se relacionam especificamente com seu ramo de negócio? (Atributos, benefícios, marca, cores, embalagem, design, qualidade, utilização e manuseio...)
- ☐ Sim, meus produtos são totalmente pensados para meu segmento de negócio e perfil de cliente
 - ☐ Escolho o que comprar de acordo com meu gosto e minhas impressões
 - ☐ Não sei definir meus produtos
7. Você sabe quais são os aspectos mercadológicos que envolvem os PREÇOS dos seus produtos?
- ☐ Sim, conheço a elasticidade do preço, estratégias da concorrência, políticas de desnatação, potencial dos clientes...
 - ☐ Busco comparar com a concorrência, ou tento "descobrir" dos clientes
 - ☐ Quase não penso nessas coisas
8. Você sabe dizer exatamente como o CANAL DE DISTRIBUIÇÃO afeta seu negócio? (A localização do shopping ou centro comercial, localização do seu ponto de venda dentro do estabelecimento ou na rua)
- ☐ Sim, meu ponto foi estabelecido estrategicamente, pensando num impacto positivo para o negócio
 - ☐ Não pensei na hora de definir, abri onde foi possível, mas hoje tenho uma ideia
 - ☐ Não sei se afeta de maneira boa ou ruim, apenas abri onde apareceu
9. Como você define suas políticas de COMUNICAÇÃO, PROPAGANDA E PROMOÇÃO?
- ☐ Cada promoção ou propaganda é elaborada com um objetivo específico em uma situação específica, através dos canais de comunicação mais adequados
 - ☐ Busco fazer promoções que vejo que dão certo, vou testando

☐ Faço promoções só quando acho conveniente

10. Você possui políticas de VENDAS e ATENDIMENTO AO CLIENTE?

- ☐ Sim, possuo regras claras para o atendimento ao cliente no que tange a comunicação, postura, tratamento, etc.
- ☐ Prezo pela satisfação do cliente, incentivo verbalmente os funcionários a tratá-los bem
- ☐ Não me preocupo muito com modos, apenas vendo meu produto

GESTÃO DE PESSOAS

1. Você tem um processo de RECRUTAMENTO E SELEÇÃO bem planejado?

- ☐ Sim, cada cargo tem necessidades específicas, então busco avaliar minuciosamente os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que pretendem ocupá-los
- ☐ Eu analiso currículos, experiências anteriores e faço algumas entrevistas informais
- ☐ Não, contrato de acordo com o momento, e vejo se gosto ou não da pessoa

2. Como você avalia o DESEMPENHO dos seus funcionários?

- ☐ Utilizo uma ferramenta de avaliação 360º, busco ouvir a todos e comparar com resultados
- ☐ Analiso quantas vendas estão sendo efetuadas, e meu olhar diário está sobre cada um
- ☐ Não avalio individualmente, apenas vejo se a empresa vai bem ou não

3. Você proporciona TREINAMENTOS e DESENVOLVIMENTO para os funcionários?

- ☐ Sim, possuo um processo de treinamento e desenvolvimento formal e bem elaborado
- ☐ Treino de maneira informal, e penso no desenvolvimento de cada um
- ☐ Não penso muito nessas coisas

4. Você se preocupa em trabalhar a LIDERANÇA no seu negócio?

- ☐ Sim, participo de cursos e palestras sobre estilos e características, leio sobre o assunto, e incentivo o mesmo para funcionários que também exercem esse papel
- ☐ Me preocupo e reflito em como posso ser um bom líder, mas não tenho como investir muito tempo nisso
- ☐ Não vejo necessidade

5. Você se preocupa em trabalhar a MOTIVAÇÃO dos seus funcionários?

- ☐ Sim, me aprofundei no assunto para encontrar a melhor maneira de motivá-los
- ☐ Ofereço comissão, benefícios, ou outra forma de remuneração
- ☐ Não vejo necessidade, não acho que tenho problemas com isso

6. Como você faz a gestão de eventuais CONFLITOS na empresa?

- ☐ Identifico as fontes do conflito, reflito sobre atitudes úteis na resolução e busco a prevenção
- ☐ Tento conversar de forma tranquila, e acalmar a situação
- ☐ Mando pararem e pronto, um conflito não é nada produtivo

7. Sua empresa possui um ORGANOGRAMA claro? (Estrutura de hierárquica, com áreas, cargos e relações)

- ☐ Sim, possui formalmente
- ☐ Informal, mas possui
- ☐ Nunca fiz

8. Você atribui RESPONSABILIDADES específicas para cada cargo, e lhe dá AUTONOMIA?

- ☐ Sim, cada cargo possui tarefas próprias, sob sua responsabilidade, e eles não dependem de mim para tomar decisões pertinentes às suas responsabilidades
- ☐ Tento distribuir informalmente todas as atividades da empresa entre as pessoas de forma adequada
- ☐ Todos se ajudam, todos fazem de tudo

9. Você possui um PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS?

- ☐ Sim, mesmo a empresa sendo pequena, os funcionários podem ter uma carreira e se desenvolver, bem como ter perspectiva de salário
- ☐ Eu converso sobre possibilidades de crescimento na loja, mas nada no papel
- ☐ Não possuo nada disso

GESTÃO DE PROCESSOS

1. Você tem bem definida a sua CADEIA DE VALOR?

- ☐ Sim, o macroprocesso de minha empresa é bem claro e definido
- ☐ Eu tenho em mente todas as etapas, mas não por escrito
- ☐ Nunca me preocupei com isso, apenas vou fazendo o que precisa ser feito

2. Você conhece de forma detalhada todas as ATIVIDADES que compõe cada processo? (Refere-se ao desdobramento ou a quebra da cadeia de valor em partes menores)

- ☐ Sim, tenho detalhadas todas as atividades para que se cumpra uma tarefa ou processo
- ☐ Tenho em mente as atividades necessárias, mas não por escrito
- ☐ Nunca me preocupei com isso também, sei o que tenho que fazer e faço como é possível

3. Você realiza periodicamente uma AVALIAÇÃO dos seus processos? (Possui a finalidade de verificar se estão ultrapassados, se há práticas novas)

- ☐ Sim, busco comparar meu modo de fazer com o resto do mercado e faço alterações se necessário
- ☐ Dou uma olhada no mercado, mas continuo fazendo do meu jeito, a não ser que algo dê muito errado
- ☐ Não realizo, afinal meus processos estão funcionando, isso é que importa

4. Você sabe quais são os seus processos CRÍTICOS?

- ☐ Sim, sei dizer exatamente quais os processos ou atividades que mais impactam meu desempenho e alcance dos objetivos, causam problemas ou elevam custos
- ☐ Percebo isso no dia a dia
- ☐ Não sei dizer

5. Seus processos são PADRONIZADOS?

- ☐ Sim, cada processo e atividade é padronizado, e estão registrados num documento
- ☐ Para mim sim, passo verbalmente as instruções
- ☐ Não são

6. Você busca identificar e eliminar os seus GARGALOS? (Referem-se àquelas atividades que limitam sua capacidade)

- ☐ Sim, sempre busco identificar qual processo está travando a empresa, o que gera filas e espera, e elimino ele
- ☐ Eu vejo no momento, se algo está parado busco resolver o problema
- ☐ Não reparo nisso

7. Você busca uma maneira de aumentar seu DESEMPENHO através dos processos?

- ☐ Sim, organizo meus processos de maneira pensada e planejada, através de testes, de modo a atingir a maior eficiência

- ☐ Eu vou vendo, se acho que pode ser melhor eu mudo, se não, não
- ☐ Não reparo nisso

8. O LAYOUT da sua empresa foi estabelecido pensando no fluxo ótimo das operações? (Layout é a disposição das áreas no espaço físico, onde cada móvel está localizado (caixa, balcão, vitrine, arquivo...))

- ☐ Sim, a disposição atual de minha loja foi pensada com base no fluxo operacional
- ☐ Mais ou menos, com a experiência vamos mudando algumas coisas de lugar para ganhar tempo
- ☐ Foi definido de acordo com meu gosto ou como coube tudo, como foi possível

9. Você utiliza a filosofia 5S na sua empresa? (Senso de uso, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de disciplina)

- ☐ Sim, conheço bem a filosofia 5S e a utilizo em minha empresa
- ☐ Já ouvi falar, faço mais ou menos
- ☐ Não conheço

CONCLUSÃO

Obrigado pela contribuição!

Sua resposta irá nos ajudar a fortalecer cada vez mais o comércio em nosso estado.

Caso você queira receber o seu resultado individual e o resultado completo, por favor, preencha os campos abaixo para que as informações possam ser enviadas.

Nome

Telefone (fixo e celular)

E-mail

Gostaria de participar de uma segunda etapa? Consiste numa entrevista de 10 a 15 minutos.

- ☐ Sim
- ☐ Não